



Jcoplastic SpA

Jco Total Green SRL

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo



Sommario

INTRODUZIONE	4
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	8
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	8
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	14
1.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	17
1.4 Considerazioni riepilogative	18
2. IL PIANO FORMATIVO	21
2.1 L'analisi del fabbisogno	24
2.3 Considerazione riepilogative	34
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	37
3.1. L'impatto della formazione	37
3.2 Considerazioni riepilogative.....	43
4. CONCLUSIONI	45
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	45
4.2. Le buone prassi formative aziendali	49
4.3 Conclusioni	50

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa conferma anche per il 2023 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo. In Campania tale attività di ricerca viene interamente realizzata dalla struttura dell'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un esteso campione e di un articolato database che consente di rilevare la convergenza di diversi indicatori in funzione dei criteri di ricerca. Essa riguarda piani formativi finanziati da Fondimpresa, la cui gestione sia stata conclusa l'anno precedente a quello di rilevazione. Il monitoraggio qualitativo 2023 comprende pertanto azioni formative le cui attività didattiche sono state realizzate nel 2022, nel 2021 e, in alcuni casi, anche nel 2020, ma i cui controlli gestionali sono stati positivamente chiusi nel 2022.

Il campione di riferimento per la ricerca delle buone prassi è ampio in quanto stratificato su criteri territoriali, merceologici, dimensionali, ma esso è anche mirato sugli ambiti strategici individuati annualmente dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa - Confindustria, CGIL, CISL, UIL; per il 2023 gli ambiti sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Green Transition/Economia circolare**
- **Competenze di base e digitali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Donne e over 50**

Su queste basi è stato composto un campione di riferimento che per la Campania è costituito da 1.570 aziende, 6.209 azioni formative univoche, 32.796 partecipazioni di lavoratori. Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- **Industria 4.0:** 168 aziende, 200 azioni formative, 1.113 partecipazioni di lavoratori
- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto:** 352 aziende, 972 azioni formative, 5.530 partecipazioni di lavoratori.
- **Green Transition/Economia Circolare:** 95 aziende, 95 azioni formative, 543 partecipazioni di lavoratori.
- **Competenze di base e digitali:** 366 aziende, 658 azioni formative, 3.161 partecipazioni di lavoratori.
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione:** 9 aziende, 23 azioni formative, 181 partecipazioni di lavoratori.
- **Donne e over 50:** 0 aziende, 0 azioni formative, 0 partecipazioni di lavoratori.

I dati indicano come l'interesse delle aziende verso queste tematiche sia fortemente indirizzato dagli Avvisi di Fondimpresa, determinandone la ricorrenza nel campione soprattutto attraverso il Conto di Sistema. Le aziende in assenza di specifici avvisi tendono a utilizzare le risorse di Fondimpresa con diverse priorità; nei Piani Ordinari del Conto Formazione vi è infatti un esteso ricorso alla formazione cogente per la sicurezza del lavoro che non viene ricompresa nel campione costruito per la ricerca delle buone prassi né per l'indagine ROLA. La formazione sulla Sicurezza del Lavoro riguarda circa il 30% della formazione realizzata dalle aziende senza i vincoli tematici degli Avvisi.

L'influenza degli Avvisi è evidente anche sulle tematiche ambientali. I dati del quinquennio precedente elaborati dall'OBR Campania rivelano un'incidenza del 2,79% delle azioni formative che contengono parole chiave riconducibili alla Green Transition e all'economia circolare. Nel campione d'indagine, l'incidenza su questa tematica è circa 1,7% risultando in flessione rispetto a quello dell'anno precedente e a quello storicamente rilevato poiché nel campione non sono presenti Avvisi su questa tematica. Le azioni formative che contengono parole chiave riconducibili a questa tematica si ritrovano prevalentemente in Piani formativi finalizzati all'innovazione tecnologica.

Per analoghi motivi di sfasamento temporale non sono presenti nel campione azioni riferibili all'asse strategico della formazione rivolta a donne e over 50. L'Avviso 5/2023, il primo dedicato a queste tipologie di destinatari, con l'apertura dello sportello a partire dal 30 settembre 2022 rimanda al prossimo anno la ricerca di buone prassi in questo ambito strategico, in considerazione degli obiettivi di superamento delle discriminazioni di genere e della crisi demografica che attraversa il nostro Paese.

Nel campione della Campania è invece presente l'Avviso 3/2019 che apre il capitolo della formazione delle Politiche Attive per la formazione e l'inserimento in azienda di disoccupati e inoccupati, cioè di nuove risorse da immettere nei processi delle aziende interessate. La presenza di formazione così finalizzata è esigua ma di grande significato strategico e la rilevazione di buone prassi in questo ambito caratterizza il monitoraggio valutativo 2023.

Si analizzano di seguito le azioni formative presenti nel campione sulla base delle opzioni scelte dai progettisti nell'ambito di una classificazione tematica standard ancora in uso, nonostante sia ormai in buona parte superata da trasformazioni tecnologiche e organizzative già consolidate. Il campione statistico di riferimento conta 7.428 partecipazioni di aziende a una o più azioni formative.

Le azioni formative che contemplano termini di Industria 4.0 e di Innovazione tecnologica rappresentano il 18,88% del campione segnando un nuovo primato della formazione di questo tipo in Campania.

Si osserva che, seppure in misura variabile, la formazione finalizzata a questi obiettivi è presente in tutti gli ambiti tematici. Tuttavia, la formazione specificamente legata all'Industria 4.0 comprende un segmento molto ristretto (3,30%), sebbene sia superiore di circa 3,5 volte rispetto all'anno precedente.

Tabella 1 - Tematiche delle azioni formative nel campione per l'individuazione di Buone Prassi in Campania

Area Tematica Principale	Partecipazioni di Aziende ad Azioni Formative	Di cui con terminologia Industria 4.0 e Innovazione*	Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale*
Informatica	1.092	96 424	Tecniche di Produzione (43) Marketing e Vendite (33) Qualità (1)	510
Gestione aziendale - amministrazione	1.093	80 159	Informatica (49)	239
Contabilità – Finanza	282	3 8	Informatica (5)	11
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	7	1	Qualità (1)	1
Marketing e Vendite	624	1 43	Tecniche di produzione (1)	44
Tecniche di produzione	953	46 305		351
Abilità personali	2.540	12 76	Gestione aziendale (9) Informatica (2) Lavoro d'ufficio (2) Lingue (1) Marketing e Vendite (14) Tecniche Produzione (7) Qualità (2)	88
Lingue	216	0 3		3
Sicurezza sul luogo di lavoro	6	0 3	Tecniche Produzione (1)	3
Impatto Ambientale	119	0 52	Tecniche di Produzione (8) Informatica (18) Qualità (2)	52
Qualità	490	6 29	Tecniche di Produzione (11)	35
Altro	6	0 2		2
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.328

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

L'enunciato *Industria 4.0* compare nei titoli di azioni formative finanziate da Fondimpresa attraverso diversi canali e tipologie di Avvisi, indicando la diffusione di questa nuova frontiera nella formazione dei lavoratori. In particolare, è presente in 3 azioni relative all'Avviso dell'ambito strategico "*Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione*".

In questo campione, sono state effettuate scelte per individuare buone prassi che considerassero il contesto produttivo territoriale, le dimensioni aziendali e le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative, al fine di selezionare aziende in modo da rappresentare un ventaglio sufficientemente diversificato per dar vita a buone prassi formative in ogni ambito strategico e situazione aziendale.

Per consuetudine etica e metodologica, si ribadisce anche quest'anno il concetto guida secondo cui: "*Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine*".

Con l'Avviso 3/2019 per le Politiche Attive, **Jcoplastic SpA** e **Jco Total Green srl** realizzano tre Piani formativi complementari in un ampio percorso di formazione e inserimento lavorativo. I primi due riguardano JCO TOTAL GREEN srl, mentre il terzo è dedicato a JCOPLASTIC spa:

- **PLASTI TECH LE TECNOLOGIE DI STAMPAGGIO**
- **PLASTI TECH LE OPERAZIONI DI ASSEMBLAGGIO**
- **TOTAL GREEN Nuove professioni per la sostenibilità del settore plastico**

Nei paragrafi che seguono saranno presentate le storie e le esperienze formative di entrambe le aziende, la visione imprenditoriale che le accomuna e saranno descritte le interrelazioni funzionali tra i Piani formativi finanziati da Fondimpresa.

[*] Nell'ambito prioritario dell'innovazione tecnologica e digitale, nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014, sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software). Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

Jcoplastic, a sessant'anni dalla nascita dell'azienda madre - **Jcoplastic - Industria Contenitori Plastici SPA** - è oggi un Gruppo industriale ampiamente radicato nel mercato globale dei contenitori in plastica per uso agricolo, industriale e ambientale. Il **Gruppo Jco** ha raggiunto la soglia dei 480 dipendenti a livello globale; 250 sono i dipendenti in Italia; è un cluster industriale che in Italia conta su due stabilimenti a Battipaglia (SA): quello d'origine e quello attiguo, acquisito nel 2020, in cui è localizzata **Jco Total Green**. Sempre a Battipaglia ha sede il polo tecnologico **Icotech Automation** per il refitting di macchinari e lo sviluppo di progetti innovativi... Il gruppo è presente in Europa con : **Jcoplastic Iberica 20 S.L.** (Spagna), **Europlast GMBH** (Austria), **Europlaast Romania srl** (Romania) **Ico Plastic Hellas Ltd.** (Grecia) e **Ico Plastik Turke** (Turchia).Ha stabilito significative partnership in Francia, Nord e Sud-America, Emirati Arabi, Nord-Africa.

La Jcoplastic realizza inoltre stabili sinergie, con la MASE Generators e la Gen Set per lo sviluppo di progetti innovativi che tracciano un percorso imprenditoriale e industriale diretto a sviluppare la massima sinergia all'interno del Gruppo.

I suoi prodotti rappresentano il riferimento di diversi segmenti di mercato (cfr. Tabella 2). La produzione è a ciclo continuo e dispone di tecnologie all'avanguardia, con 86 presse digitalizzate e 75 robot, detiene 8 brevetti. Le materie prime seconde derivano principalmente dal recupero e riciclo dei contenitori dismessi; i macchinari altamente energivori sono alimentati da sistemi di autoproduzione di energia elettrica da fonti rinnovabili o a basso impatto di CO₂ per i quali il Gruppo sta implementando progetti altamente innovativi. Negli ultimi anni, il quadro di questa realtà industriale si è infatti arricchito di due aziende-progetto particolarmente rilevanti sul piano produttivo, sociale e territoriale.

Questo studio approfondisce la storia aziendale e le interazioni tra Jcoplastic SpA e Jco Total Green nella genesi e realizzazione di un programma per lo sviluppo e l'inserimento di professionalità ad hoc che si inquadrano nel ruolo acquisito da questo Gruppo industriale nel settore produttivo e nel territorio, in cui spicca la reindustrializzazione dell'area ex-Treofan che ospita sia la newco Jco Total Green che altri progetti, attività e società Jcoplastic che afferiscono al marchio TOTAL GREEN.

Jco Total Green srl nasce nel 2020, come costola di Jcoplastic SpA dalla trasformazione di una società del Gruppo Jcoplastic, la Grabio Biotech srl, per risolvere una lunga e grave crisi industriale, generata da altri, verso la fine del 2018. Agli inizi del 2020, sulla base di un accordo con il Ministero del Lavoro, il Gruppo Jcoplastic avvia un progetto di riconversione e reinserimento occupazionale dei lavoratori, con l'acquisizione di un vasto sito industriale, limitrofo all'headquarter, dove vi sono capannoni, strutture di supporto edificate e ampi spazi non costruiti. Questa diventa l'area del progetto Total Green in cui viene collocata la nuova

società che, come previsto dall'accordo con il MISE, darà occupazione principalmente lavoratori e lavoratrici che in questo stesso posto avevano già lavorato per la ex-Treofan, storica fabbrica di film plastico ultra sottile (BOPP), improvvisamente chiusa da un nuovo proprietario appena dopo averla acquisita. Dopo 14 mesi di Cassa Integrazione, cessato il precedente rapporto di lavoro, la maggior parte delle 51 persone provenienti dalla fabbrica dismessa è stata assunta in Jco Total Green (e in parte anche in Jcoplastic SpA) al termine di un imponente percorso di formazione per sviluppare nuove professionalità e cultura organizzativa. In questo periodo hanno percepito l'assegno NASPI e un'indennità corrisposta dalla Jcoplastic. Alcuni hanno rinunciato alla nuova collocazione lavorativa a favore di altre scelte (principalmente attività in proprio) incentivate da Jcoplastic sulla base di accordi con le parti sociali.

Tabella 2

SEGMENTO	PRODOTTI DEL GRUPPO JCOPLASTIC
AGRICOLTURA	<ul style="list-style-type: none"> ● Casse ● Cassoni
ECOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ● Contenitori (raccolta rifiuti speciali, arredo urbano, raccolta domestica, bisoni carrellati, rifiuti ospedalieri) ● Cassonetti
INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> ● Contenitori ● Pallets ● Fusti e Fustini
ELETTRONICA	<ul style="list-style-type: none"> ● Jco Tracer (Tracciamento, Contenitore Intelligente)
	<ul style="list-style-type: none"> ●
EDILIZIA	<ul style="list-style-type: none"> ● SafetyPlast (Barriera Temporanea)

Attualmente **Jco Total Green**, così come le altre del gruppo, è una fabbrica digitalizzata "intelligente". Produce, a partire da polimeri riciclati, cassette abbattibili in polipropilene per la logistica dell'ortofrutta della GDO. Due linee di produzione, organizzate in isole secondo un modello di *lean manufacturing*, provvedono allo stampaggio termoplastico con presse digitalizzate e all'assemblaggio robotizzato; la logistica è connessa al sistema gestionale del Gruppo. Attualmente occupa 37 persone e ha raggiunto gli obiettivi di produttività prefissati; è proiettata verso lo sviluppo delle linee di produzione, ma è anche destinata a realizzare o interagire con altri progetti, concepiti per valorizzare il potenziale di questo sito, rispondendo alle strategie del gruppo industriale attraverso il recupero di materie prime-secondarie dai contenitori usurati della raccolta differenziata

Nello stesso sito si incrociano anche altri progetti del Gruppo Jcoplastic. E' stata avviata la realizzazione di un impianto di pirolisi per estrarre sostanze pregiate dai battistrada usurati delle ruote dei contenitori. Si otterrà olio combustibile e colorante nero per la plastica dei fusti dei contenitori della differenziata. Tra questi riveste grande rilevanza quello della **Jco So.Ci. - Jco Sostenibilità Circolare** per la produzione di idrogeno alimentata da pannelli fotovoltaici .

Jcoplastic SpA ha assunto alcuni dei dipendenti della ex-Treofan al termine del percorso formativo. Per comprendere il senso e le peculiarità di questa operazione di reindustrializzazione e reinserimento lavorativo, è utile entrare nella storia dell'azienda madre, **Jcoplastic SpA.**, che, si suddivide in due grandi capitoli: il primo, quello delle origini, cominciato con la fondazione nel 1963 e conclusosi nel 1999; il secondo inizia nel 2002 con il cambio della proprietà e la rifondazione dell'azienda.

Il processo di risanamento dell'azienda madre si accompagna agli inizi del millennio a un riassetto organizzativo e produttivo, con la costituzione di aziende complementari e integrate nella realizzazione del ciclo produttivo e/o nella realizzazione degli input tecnologici e di processo. Il Gruppo industriale, su queste nuove basi, conquista una crescente leadership internazionale nel suo specifico mercato, concretizzando un modello industriale che anticipa largamente i tempi. Sviluppa, infatti, una competenza strategica distintiva, attraverso la combinazione di investimenti per lo sviluppo di innovazione, la ricerca di sinergie interne o esterne, la messa a punto di soluzioni che accrescono la sostenibilità ambientale ed economica e hanno un positivo impatto in campo sociale e territoriale.

Alla guida c'è **Antonio Foresti** AD di Jcoplastic ha sempre coltivato un intenso e fecondo rapporto con questo territorio, con le persone che lo popolano e lavorano con lui, ma anche con le istituzioni. Proviene da una famiglia bergamasca di grande rilievo nel panorama dell'imprenditoria nazionale. Ha iniziato a operare nella Piana del Sele, affiancando il padre, Piero Foresti, sin dall'ingresso in Jcoplastic, mentre i fratelli seguivano altre aziende della famiglia. Nel 2005 ha assunto il ruolo di AD di Jcoplastic. La sua testimonianza ripercorre sfide accettate e vinte in una Campania e in un Meridione di cui ha esplorato risorse e contraddizioni e verso cui mostra un forte senso di appartenenza; questa realtà è così diventata il centro della sua attività di imprenditore e un punto di riferimento internazionale per il settore.

"Jcoplastic nasce nel '63 nella Piana del Sele, culla dell'agricoltura per l'industria conserviera del pomodoro; qui viene creata la prima cassetta di plastica per la raccolta del pomodoro - comincia così un racconto che, al contempo, è una preziosa testimonianza di imprenditorialità, ma anche di umanismo, e prosegue - Si diversifica poi con la produzione di cassoni in plastica che ora vengono utilizzati anche per la conservazione nelle celle frigorifero della frutta. Negli anni '80 inizia la produzione per il settore dell'ecologia, con i cassonetti per la raccolta dei rifiuti urbani. Nel decennio successivo, il fondatore, un imprenditore di Battipaglia, ha l'intuizione di realizzare una serie di investimenti per avvicinare la produzione di questo voluminoso prodotto ai mercati di destinazione, aprendo nuovi stabilimenti all'estero. Trascura, purtroppo, un fattore alla base della creazione di un'azienda, cioè le

persone. La mancanza di personale, con competenze adeguate a sostenere lo sviluppo aziendale, determina una serie difficoltà di gestione, tanto che alla fine degli anni '90 sente il bisogno di avere un socio industriale "per mettere in ordine l'azienda" -

La famiglia Foresti veniva da un altro settore e aveva stabilimenti sia al Nord che al Sud dove era presente principalmente con la produzione di contenitori metallici per le conserve alimentari; a Battipaglia, aveva conosciuto quell'imprenditore e la Jcoplastic, mantenendo rapporti di buon vicinato, ma anche perché forniva cassoni per contenere preforme di bottiglie in PET.

"Avendo anche uno stabilimento per la produzione di scatole di cartone, mio padre coltivava l'idea di completare la filiera, per offrire l'intera gamma di prodotti di imballaggio e contenitori per l'industria conserviera. Entrammo quindi in Jcoplastic, acquisendone il 50%. Ci trovammo di fronte a un'azienda cresciuta rapidamente, ma governata da un cultura "molto padronale" che si rilevò all'origine di problemi irrisolti. Non andò bene, perché scoprimmo che il fondatore si portava dietro una serie di rovinose complicazioni che in qualche modo lambirono la nostra famiglia. Ci trovavamo, per di più, in un clima aziendale molto sgradevole, con il personale che per qualsiasi cosa si rivolgeva esclusivamente al fondatore, anche se lui ormai aveva solo incarichi commerciali. La situazione era molto imbarazzante, insostenibile per noi. Sanata l'azienda, mio padre comunicò, quindi, l'intenzione di uscirne e chiese al socio di riacquistare la quota che gli aveva ceduto in precedenza, ma nel 2002 noi fummo costretti a rilevare l'intero pacchetto azionario"¹.

Da quel momento inizia una trasformazione che nell'arco di circa vent'anni pone Jcoplastic SpA al centro di una forte rete di aziende; guadagna la reputazione di solida e dinamica realtà nazionale e internazionale, capace di superare con successo situazioni industriali delicatissime. Questo fa dell'AD, Antonio Foresti, l'interlocutore privilegiato del Governo quando, qualche anno fa, si presenta la necessità di superare una crisi generata da scelte mal fondate.

"Nel luglio 2019 ricevo una telefonata da Andrea Prete, Presidente di Confindustria Salerno, mi porta a conoscenza del fatto che un'azienda nostra confinante era stata chiusa dalla sera alla mattina: sessanta lavoratori con le loro famiglie erano per strada. Tutto il sistema socio-economico del territorio aveva accusato il colpo ed era in subbuglio. Mi chiese se fossi interessato a un progetto di reindustrializzazione. Questo sito era stato la culla, qui nel battipagliese, di un progetto per la manifattura della plastica, avviato molti anni fa dal gruppo SIR che all'epoca faceva capo ad Angelo Rovelli ed era diventato il cuore di una filiera produttiva. Passando di mano in mano, la TREFAN SPA - questo il nome dell'azienda che produceva film ultrasottile di plastica - era finita in mano a un imprenditore straniero che l'aveva comprata con l'intenzione di chiuderla dopo aver firmato un vantaggioso contratto con il Governo per realizzare un insediamento produttivo a Brindisi.

¹ Antonio Foresti, AD di Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023

Ma il governo reagì, facendo valere questa volta gli interessi dell'Italia. Per la ricerca di una soluzione positiva a questa crisi industriale, era intervenuto l'allora Ministro del lavoro, Luigi Di Maio; le pressioni sociali erano molte e quindi furono avviate le trattative.

Contattai l'advisor preposto all'individuazione dell'imprenditore che avrebbe rilevato il sito e gli prospettai una mia idea. Quel sito industriale che mi aveva spaventato, per le sue dimensioni e lo stato di abbandono, mi ricordò Chernobyl: entrando nelle strutture trovai i segni di una fine improvvisa e inaspettata delle attività; in un grande locale che doveva essere stato adibito a mensa, vidi dei cestini delle colazioni aperti e abbandonati, sedie rovesciate, un degrado impressionante.

Elaborai comunque un progetto e mi recai a Milano con il nostro direttore per definire le condizioni di cessione della Treofan; i manager che incontrammo non opposero forti resistenze alle nostre proposte, salvo avanzare pretese sul valore dei terreni attorno ai capannoni, spinti dal proprietario della multinazionale che voleva dettare legge e speculare; ma anche queste furono superate.

Il 19 febbraio 2020 presentammo la lettera d'intenti al MISE; Jcoplastic si sarebbe occupato della reindustrializzazione e della ricollocazione del personale; la Treofan avrebbe provveduto alla dismissione delle linee di produzione. Ponemmo come elemento novativo la discontinuità del rapporto di lavoro per offrire a queste persone delle opportunità di lavoro su basi completamente nuove, separando il nuovo corso dalle tensioni conflittuali vissute dai lavoratori che venivano da oltre un anno di forti proteste, tensioni, barricate. Prima di sottoscrivere l'accordo, li ho intervistati tutti, uno per uno, per avere la certezza che era possibile voltare pagina. Ponemmo la riserva di escludere la Cassa Integrazione; questo era per noi lo spartiacque per la realizzazione del nuovo progetto industriale.

Il 20 febbraio 2020 fu siglato l'accordo con le parti sociali, i lavoratori e il Sottosegretario allo sviluppo economico. Avviamo il progetto di riconversione del sito produttivo appena acquisito. Eravamo alla vigilia di un nuovo mondo, il focolaio iniziale del Covid in Italia.

Il progetto TOTAL GREEN raccoglie elaborazioni maturate dall'imprenditore nell'arco di venti anni come AD di Jcoplastic, affrontando crisi che, per quanto ben diverse, hanno in comune, l'aver superato complicate situazioni nella gestione di risorse umane, talvolta in posizione di grande responsabilità. Nel raccontare l'azienda e il gruppo, l'AD testimonia l'importanza che per gli investimenti finanziari rivestono la progettualità e la gestione della conflittualità e dei problemi che ostacolano rapporti positivi tra azienda e personale. Ma emerge anche il valore del rapporto tra azienda e territorio e il ruolo attivo e cruciale delle istituzioni, ma talvolta anche la loro interferenza.

Nel 2002, quando con il padre ha assunto il pieno controllo della Jcoplastic, ricorda Antonio Foresti: *“Non licenziammo nessuno, ma dopo un anno e mezzo fu necessario contrastare situazioni insostenibili che si spinsero fino al sabotaggio. I siti all'estero ormai funzionavano perfettamente, mentre a Battipaglia non riuscivamo a venirne a capo; avevamo scioperi continui per motivi banali o non chiari; scoprimmo poi che tra i dipendenti vi era chi, legato al precedente proprietario per i privilegi acquisiti in passato, alimentava quel clima di tensione.*

Dovemmo ricorrere a una mobilità esasperata che allontanò circa il 25% del personale, ottenendo un aumento di produttività del 30%.

Abbiamo poi razionalizzato secondo una logica industriale i siti produttivi. Oltre a quello di Battipaglia, vi erano quelli di Buccino e Potenza, nati per iniziativa del fondatore sull'onda dei finanziamenti del post-terremoto 1980. Il personale di Buccino, fu accorpato a quello di Battipaglia e vi fu una seconda mobilità. Per chi non accettava il trasferimento si prospettava l'esubero, ma in realtà furono tutti riassorbiti perché abbiamo favorito la riconversione del sito di Buccino in un centro per il riciclaggio della plastica dei nostri cassoni dismessi, un'attività proporzionata a quegli spazi modesti: lì si poteva ridurre il volume della plastica, mentre a Battipaglia si produceva volume. Non avevamo intenzione di licenziare nessuno, ma era necessario ridurre il personale a Buccino. Quando le nostre intenzioni risultarono chiare, i rapporti migliorarono. Lo stabilimento di Buccino riconvertito al riciclo della plastica ci ha dato grandi soddisfazioni; ha potuto contare su personale serio e fidelizzato con cui abbiamo fatto crescere l'attività; ora si va verso il raddoppio qui a Battipaglia”².

“Ma le difficoltà non si fermarono qui. Scoprimmo, ad un certo punto, sette dipendenti infedeli che passavano informazioni a un'azienda concorrente che era venuta a insediarsi a ottocento metri dal nostro stabilimento; tra questi, il nostro direttore commerciale che improvvisamente, ci aveva lasciato per andare a lavorare dalla concorrenza.. Scoprimmo che stavano producendo cassoni identici ai nostri; presentiamo quindi un esposto alla procura della Repubblica.

Proprio in quel periodo nel 2006, Invitalia (così si chiamava l'attuale Sviluppo Italia) stanziava un ingente finanziamento a fondo perduto per il progetto di una holding greca con capitale cipriota (nonostante Cipro allora fosse ancora nella black list delle relazioni internazionali), destinato a realizzare uno stabilimento a Pisticci nel Metaponto per la produzione di contenitori in plastica che si poneva in diretta concorrenza con noi.

Ci trovavamo in una tempesta perfetta tra una concorrenza sleale a Battipaglia e una concorrenza finanziata con discutibili scelte di utilizzo delle risorse pubbliche a Pisticci.

Arrivò perciò il momento di mettere mano allo stabilimento di Potenza; non era stato chiuso perché vi lavoravano delle persone eccezionali e vi era un ottimo rapporto con le istituzioni del territorio, ma la nuova situazione ci costringeva a fermare la produzione di quel sito che tuttora resta disponibile per un eventuale backup produttivo, essendo riattivabile in qualsiasi momento. Il personale (circa trenta eccellenti persone) è stato spostato su Battipaglia; offrendo loro l'automobile e incentivando soluzioni di car sharing.

Vincemmo la causa per concorrenza sleale, in tempi rapidissimi, grazie a un intervento di grande efficienza della sezione anti-contraffazione del tribunale di Napoli che dispose il sequestro degli stampi e degli impianti. Il giudice emise la sentenza in quindici giorni dopo aver ascoltato tutte le parti e analizzato la documentazione: l'altra azienda si presentava offrendo prodotti che sosteneva essere di Jcoplastic ma portavano un altro marchio perché

² Ibidem

aveva creato una nuova azienda; i clienti non mettevano in dubbio questa versione perché il direttore commerciale ero lo stesso. Dopo qualche mese il fondatore nostro ex-direttore tecnico arrivò da noi chiedendo di salvare quell'azienda che agonizzava dopo la condanna per contraffazione. Gli chiedemmo chi ci fosse dietro di lui, ma si rifiutò di rivelarlo; nonostante le sue reticenze venne fuori che si trattava del vecchio proprietario della Jcoplastic che aveva violato il patto di non concorrenza. Ero nella posizione di azzerare quell'azienda piegata dalla sentenza per contraffazione, ma mio padre a quel punto mi dette una grande lezione di vita, convincendomi a convivere con quest'azienda ormai già costituita e operativa. Cominciammo a passare lì una parte delle nostre lavorazioni”³.

Non vi era spazio per una copia di Jcoplastic e quindi fu riconvertita, al posto di quell'azienda concorrente, oggi c'è Ico Tech Automation, polo tecnologico, dove si realizzano sistemi di automazione e stampi.

Anche l'epilogo della vicenda di Pisticci si è voltò a favore di Jcoplastic e viene portato da Antonio Foresti come esempio paradigmatico. *Dopo qualche tempo venne chiuso lo stabilimento a Pisticci, riassorbimmo altro personale che si era trasferito lì. Da quel momento, pace fatta, Jcoplastic ha potuto proseguire il suo percorso senza incontrare altri ostacoli fatali”⁴.*

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Le fabbriche del gruppo Jcoplastic sono digitalizzate, robotizzate, interconnesse, vi operano sistemi ERP, MES e di Cloud manufacturing. La strategia del Gruppo Jcoplastic è costantemente rivolta all'innovazione tecnologica di prodotto e di processo e allo sviluppo di nuovi progetti che accrescano i fattori che determinano la competitività e la leadership del gruppo nel settore: prontezza, flessibilità e adattabilità della risposta alle esigenze del cliente, capacità di anticipare la domanda.

*“Normalmente gli investimenti vanno fatti prima che la domanda del prodotto si manifesti. Un imprenditore deve avere la capacità di vedere nel futuro, non può ritirarsi davanti alle difficoltà, deve avere un'etica, rimboccarsi le maniche, riconoscere gli errori e in ogni situazione deve provare a risalire la china - con questa visione Antonio Foresti descrive il ruolo strategico che in Jcoplastic rivestono i processi di innovazione - Ad esempio, per noi **la plastica è diventata un “di cui” delle nostre produzioni**, non siamo una tradizionale industria del settore; noi produciamo anche energia, materie prime, realizziamo, riparazioni, stampi e poi “anche” prodotti in plastica. Abbiamo verticalizzato tutto ciò che è possibile verticalizzare perché il nostro è un settore maturo in cui è sufficiente comprare tecnologia per mettersi a stampare prodotti in plastica, non è un settore ad alto valore aggiunto, e le economie si devono ricercare in tutto.*

³ Antonio Foresti, AD di Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023

⁴ Ibidem

L'innovazione non cambia il processo di base, ciò che fa la differenza è come la produzione viene industrialmente organizzata.

Ogni azienda ha inevitabilmente degli alti e dei bassi. Se, un imprenditore si “distrae” e si adagia su risultati buoni senza accorgersi che il prodotto, la moda, è ormai superato dal mercato, se “dimentica” di fare degli investimenti, non realizza il suo compito e allora vengono le crisi. Sono errori che personalmente cerco di non fare.

*in Italia i costi dell'energia sono tre volte maggiori rispetto a Paesi come la Francia, la Germania o la Spagna di cui ho una diretta conoscenza. Per noi, quindi, è diventato necessario un investimento al di fuori del nostro core business. **Abbiamo pensato al risparmio energetico e alla produzione energetica alla stregua di un prodotto nuovo.** Tra l'investimento per un prodotto nuovo e l'investimento per produrre energia abbiamo deciso che era meglio farli entrambi”⁵.*

Erano i primi anni di questo millennio, quando parte l'avventura di Antonio Foresti in Jcoplastic e oggi, nel descrivere come e perché dal controllo dei costi energetici e della produzione abbia introdotto il MES, può, con un pizzico di ironia ma anche con fondatezza, affermare che nel nostro Paese “ *Industria 4.0 l'abbiamo inventata noi nel lontano 2005*”.

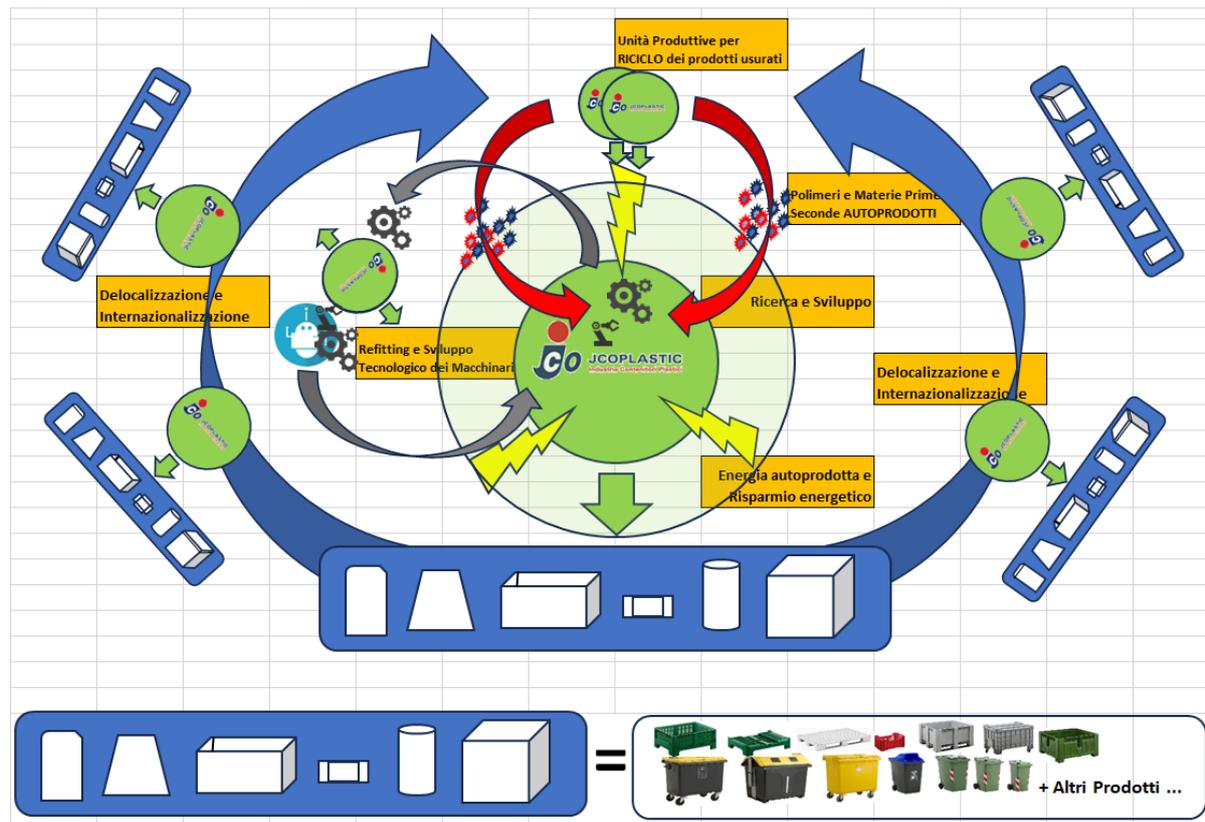
Jcoplastic ha da lungo tempo scelto come direttrice del suo successo l'integrazione tra tecnologie intelligenti e sostenibilità energetica e ambientale per trattare un materiale comunemente considerato inquinante per la cattiva gestione che se ne fa. Come spiega l'imprenditore: “*Già dal 2001 abbiamo convertito il consumo energetico da rete elettrica a quello da generazione a gas il risparmio energetico era stato affrontato, già prima che noi arrivassimo; alcune macchine erano infatti dotate di inverter, una tecnologia allora molto precoce. L'energia, con il risparmio e la produzione energetica, è, dunque, sempre stato un punto di forza di quest'azienda. Tutte le macchine erano allacciate ai generatori, restava il problema di capire come si potesse ridurre il costo e ottenere il risparmio energetico effettivo, quindi decidemmo di monitorare i consumi e dotammo le macchine di una serie di dispositivi per raccogliere le informazioni relative al risparmio energetico. Questo ci consentì di stabilire che alcune macchine consumavano più di altre in determinate situazioni, Abbiamo quindi cominciato a collegarle a un sistema informatico per controllare tutti i parametri e i processi,*

Ci accorgemmo, inoltre, che a fine anno restavano quantità in eccesso, rispetto ai diversi ordini, di prodotti customizzati con codici e marchi. Scoprimmo che vi era la consuetudine tra i dipendenti di proseguire con lo stesso prodotto fino al turno successivo anche una volta raggiunto il quantitativo richiesto, per scaricare l'incombenza del cambio di produzione a chi veniva dopo. La soluzione fu tecnologica; introducemmo un sistema informatico per integrare la programmazione della produzione con i dati gestionali delle singole commesse, bloccando una determinata produzione al raggiungimento del quantitativo necessario”⁶. Erano gli albori dell'intelligenza artificiale.

⁵ Idem

⁶ Antonio Foresti, AD di Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023 Jcoplastic

Figura 1 - Schema semplificato del modello industriale del Gruppo Jcoplastic



Elaborazione OBR Campania

Jco Total Green e **So.Ci.** sono creature recenti e costituiscono due segmenti della costellazione **JCO**. Su quest'ultimo progetto si sofferma l'AD, per la sua rilevanza anche perché s'intreccia con Jco Total Green: *"Il progetto si basa su un impianto molto per la produzione energetica, produrremo idrogeno utilizzando l'energia generata dai pannelli fotovoltaici che stiamo installando su 16 ettari di terreno. Abbiamo partecipato al bando "Hydrogen Valley", posizionandoci al primo posto per dimensioni, e ottenendo un finanziamento di 13,5 milioni di euro. Per questo progetto molto innovativo, si è insediato un comitato tecnico eccezionale di cui fa parte anche mio figlio che ha scritto l'applicazione insieme al nostro direttore amministrativo e, anche in questo stiamo facendo scuola. Partiamo da una produzione di energia fotovoltaica di 7 Mega Watt più che sufficiente per alimentare gli stabilimenti durante il giorno, seguirà un potenziamento ulteriore di energia prodotta da fotovoltaico di altri 8 Mw che serviranno ad alimentare 3 Mw/h di Idrolizzatori, il cui prodotto, idrogeno verde, stoccato durante il giorno, verrà riconvertito in energia elettrica durante la notte, portando l'azienda alla sua totale sostenibilità energetica verde.*

Il dottor Foresti sottolinea come la plastica sia ormai un materiale insostituibile in qualsiasi campo e attività e quanto sia necessario renderla ambientalmente sostenibile. Nel periodo del Covid ha salvato la vita di milioni di persone perché anche le mascherine e quasi tutti i dispositivi di protezione dal contagio sono fatti o implicano l'utilizzo di plastica, purtroppo una volta usate c'è un'alta probabilità che vengano disperse nell'ambiente perché hanno scarso valore, ad esempio la plastica sottile nei pacchetti o le bottiglie in PET. Per quanto riguarda la dispersione e l'inquinamento, questo è dovuto all'abbandono di oggetti di cui gli utilizzatori

tendono a sbarazzarsi in modo disinvolto perché sono leggeri e di scarso valore economico. Prodotti come i contenitori della Jcoplastic che hanno un peso rilevante, una volta dismessi continuano a conservare un significativo valore economico e sono molto ricercati perché se ne ricava materia prima in quantità rilevanti per l'industria della trasformazione della plastica. Attualmente Jco Total Green produce utilizzando come materia prima delle miscele di polimeri termoplastici ottenuti dal recupero di contenitori "intelligenti" in cui vi sono anche frammenti microscopici di microchip che rappresentano impurità difficilmente separabili e implicano un processo con l'utilizzo di macchine e accorgimenti specifici. Questo rappresenta uno degli elementi di specializzazione di questa azienda.

1.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

La cura delle risorse umane riveste un ruolo chiave nelle decisioni, nello sviluppo dell'organizzazione aziendale, nell'orientare investimenti e progetti di sviluppo e innovazione nel Gruppo Jcoplastic.

Nell'operatività quotidiana, il rigore delle mansioni e delle procedure, si coniuga a tutti i livelli con l'incoraggiamento a regolarsi secondo un paradigma di connessione agli altri e di reattività positiva. Questo input viene, anche attraverso la formazione, da una visione olistica e da un approccio laterale e creativo dell'imprenditore e del suo staff; questa competenza strategica distintiva ha portato a creare un Gruppo industriale in cui aziende specializzate in vari campi, sono reciprocamente funzionali al core business che è quello della produzione dei contenitori in plastica.

Al centro vi sono le persone: se le persone non hanno le competenze necessarie, Jcoplastic tende ad adeguare aziende, programmi e progetti, mantenendo le persone e facendo evolvere le loro competenze, perché ***“La nostra famiglia è convinta che quello umano sia il vero valore dell'azienda, Piero Foresti docet”.***

Questa idea guida porta anche a cambiare le decisioni già prese e la traiettoria degli investimenti quando se ne presenta la necessità, benché gli obiettivi strategici e l'organizzazione industriale governino l'evoluzione delle relazioni, così come le scelte in ogni campo : *“Quando sono arrivati i tremendi contraccolpi dell' epidemia, eravamo nella condizione di dover decidere la destinazione di un terreno appena ottenuto, dopo venticinque anni dalla nostra prima richiesta all'ASI Nel 2019 arriva la buona notizia e prendiamo in fitto quel terreno che ora è in fase di acquisto. Avendo la possibilità di espandere il comparto di Battipaglia, realizziamo a nostre spese un piazzale; contemporaneamente arriva la chiamata e si apre la trattativa per la Treofan.*

*Nel nostro sito storico eravamo pronti a costruirvi un capannone per spostare il reparto assemblaggio. Ma non fu possibile proseguire con quel progetto perché occorreva inventarsi qualcosa e dunque spostammo i manufatti per l'assemblaggio alla ex-Treofan. Non conoscevo il personale della ex-Treofan che stavamo per assumere quindi li intervistai tutti, individualmente. Era il momento di capire **per ogni persona l'attività ideale, perché se riesco a costruire un'azienda attorno e alle capacità e al potenziale di ogni persona, il successo è possibile.***

Serviva uno strumento per traghettare questo personale verso nuovi obiettivi e venne in soccorso la formazione. C'era bisogno di uno stress-test per capire a fondo queste persone, addirittura si cominciava al mattino con attività di risveglio muscolare con loro con la corsa attorno al capannone. Questa cosa li ha sorpresi, ma anche divertiti. Dovevamo innanzitutto abbattere la separazione tra "noi" e "voi" e far capire che questa era la loro azienda. Il progetto formativo è stato importante soprattutto perché ha accelerato questa integrazione, infrangendo quella barriera che avevo trovato in Jcoplastic quando siamo entrati e abbiamo trovato il personale che continuava a guardare al fondatore come unico possibile riferimento. Questi legami sono frutto di una cultura locale che per alcuni aspetti riscontriamo anche al nord. In Jcoplastic ci sono voluti anni per stabilire un nuovo e solido legame tra noi e il personale. Negli USA di norma in situazioni del genere licenziano tutti, qui abbiamo un altro spirito, come dice mio padre, noi siamo un'azienda "francescana" nel senso che per noi . L'azienda è prima di tutto di quelli che vi lavorano, che devono sentirla come qualcosa di proprio, se normalmente i profitti vanno all'azionista, è nostra convinzione che sia un bene che rimangano all'interno. Questo è il segreto per superare i momenti difficili. Per noi è così sia in Italia che all'estero"⁷.

La formazione delle persone assunte in Jco Total Green, ma anche in Jcoplastic, è stata un fattore determinante per l'avvio del progetto di reindustrializzazione . Essa è stata concepita e finalizzata sia al team building che allo sviluppo di competenze organizzative per poi focalizzarsi sullo sviluppo di competenze tecniche e organizzative in base a una puntuale e accurata valutazione di ciascun lavoratore. Questo lavoro di esplorazione del potenziale individuale ha consentito, attraverso la formazione, di elicitare i talenti che sono in ogni persona, di creare un rapporto fecondo tra azienda e personale, di trovare la migliore collocazione possibile nell'organizzazione aziendale per ogni persona che sarebbe entrata a farne parte.

1.4 Considerazioni riepilogative

Jcoplastic è un gruppo e un progetto industriale di lungo corso nel settore della produzione di cassonetti e contenitori in plastica a uso industriale, agricolo e per la raccolta dei rifiuti. Il gruppo è composto da un cluster industriale. E' guidato da Antonio Foresti che fa leva sulla centralità delle persone e del territorio per dare la massima spinta a una strategia industriale e organizzativa i cui punti di forza sono nell'innovazione, nella sostenibilità e nell'economia circolare per l'abbattimento dell'impatto ambientale della plastica. E' un sistema che investe nell'intelligenza digitale e nell'automazione e in nuovi progetti, facendo leva sull'intelligenza e i talenti delle persone umane, seguendo un modello di organizzazione partecipativa che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione e della produzione. In questo modo è stata costruita una solida e crescente leadership internazionale. Alle fabbriche del gruppo Jco, molti input di processo arrivano da un sistema circolare di auto-produzione articolato in diverse aziende e comparti dello stesso Gruppo Jco; le materie prime per lo stampaggio derivano dal recupero

⁷ Antonio Foresti, AD di Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023

dei contenitori prodotti al termine del loro ciclo di vita; l'energia viene generata da fonti rinnovabili e da sistemi alternativi; i macchinari e i robot vengono rigenerati e adattati a partire dal refitting di macchine tradizionali con l'innesto delle tecnologie più evolute, incluse quelle 4.0. La catena del valore viene così incrementata esponenzialmente attorno a prodotti che di base avrebbero uno scarso valore aggiunto.

Il progetto di Jco Total Green è stato avviato nel 2020, mentre andava diffondendosi la pandemia e al tempo stesso vi era l'urgenza di reindustrializzare un vasto sito industriale e di assumere persone che in quello stesso posto avevano lavorato e che avevano attraversato gli ultimi 14 mesi in uno stato di continua, quanto comprensibile, tensione e conflittualità con la precedente proprietà, per scongiurare che la cassa integrazione sfociasse in licenziamenti.

Il progetto Jcoplastic di reindustrializzazione della ex-Treofan è stato innescato da forti pressioni istituzionali e di contesto che hanno comportato un'improvvisa revisione di alcuni progetti di investimento. Jcoplastic si è fatta carico della creazione di questa nuova società per la ricollocazione delle persone che da quella crisi erano state travolte. Ma ha posto come condizione che vi fosse una cesura con il passato, cioè l'interruzione definitiva dei precedenti contratti di lavoro e l'assunzione ex-novo dei lavoratori coinvolti. E' stata esclusa la possibilità che conflittualità, vecchie gerarchie, consuetudini tacite che in precedenza regolavano le relazioni, si trascinassero nella realtà produttiva che stava nascendo.

L'avvio di **Jco Total Green** è stato preceduto da un intenso lavoro di **formazione finalizzato a individuare per ogni persona una collocazione che potesse valorizzare il suo potenziale nella realizzazione del progetto e dei programmi aziendali**; questo obiettivo è stato raggiunto con la conseguente e **stabile assunzione di coloro che avevano partecipato al percorso di inserimento lavorativo**.

Fortemente voluto dall'AD Antonio Foresti, questo percorso formativo è stato dettato dalla convinzione che **il successo dell'impresa deriva dalla capacità di costruire un'azienda attorno al carattere e alle capacità di ogni persona** e dalla valorizzazione dei talenti. Jco Total Green attualmente produce a pieno regime cassette ribaltabili in polipropilene per l'ortofrutta della GDO con sistemi digitalizzati e robotizzati; ha raggiunto gli obiettivi prefissati ed è proiettata verso nuovi sviluppi nel quadro di rilevanti progetti aziendali nel campo del recupero e riciclaggio di materie prime-seconde e della auto-produzione di energia.

TOTAL GREEN ha preso vita dall'urgenza di un progetto a cui si è pienamente dedicata la casa madre, **Jcoplastic SpA**, che ha raccolto e vinto la sfida collocando anche al suo interno una parte del nuovo personale.

Il Gruppo Jcoplastic ha intrapreso una strada inusuale per l'inserimento di nuove risorse accomunate dall'aver attraversato un doloroso e lungo periodo di conflittualità per la perdita del lavoro. Non vi è stata alcuna tradizionale procedura di selezione. Prima dell'assunzione, un percorso esperienziale ha consentito ai partecipanti di conoscere e vivere, sia nella dimensione individuale che in quella collettiva, la realtà industriale in cui avrebbero potuto trovare una nuova posizione professionale e di scegliere l'azienda come loro nuova casa. Oltre 30 persone sono entrate a far parte stabilmente di questa realtà produttiva tecnologicamente

e organizzativamente molto evoluta, abbracciandone le sfide. Altre hanno trovato in modo condiviso soluzioni differenti.

Questo è un successo del Gruppo Jcoplastic e del suo approccio nell'ideazione e/o nell'implementazione dei propri progetti industriali; la capacità di investimento finanziario e le risorse tecnologiche si combinano in un sistema di saperi e di valori che tra i fattori di sviluppo pone la centralità e lo sviluppo delle competenze delle persone dell'azienda.

La vicenda che ha portato a creare la **Jco Total Green** nasce da una storia industriale da cui è possibile ricavare un decalogo per il successo industriale:

- Investire e reinvestire per anticipare l'evoluzione del mercato senza mai adagiarsi sui successi;
- strutturare e regolare l'organizzazione industriale in modo che risulti sempre efficace, efficiente, competitiva, pronta ad affrontare l'imprevisto;
- accrescere il valore aggiunto, integrando competenze umane, risorse, tecnologie innovative, sostenibilità, circolarità in funzione e nel rispetto degli obiettivi finanziari e dell'organizzazione industriale;
- sviluppare il gruppo industriale come circuito di aziende alimentandolo con input autoprodotti;
- riconoscere e trasformare in progetti d'impresa i valori presenti nei talenti inespressi delle persone, nelle situazioni impreviste, nelle crisi, nelle cose inconsuete, nelle risorse tacite del territorio;
- ribaltare le difficoltà in opportunità, sviluppando soluzioni inedite;
- sottrarsi tempestivamente a ostilità e connesse situazioni sfavorevoli, sgradevoli, dannose;
- offrire chance per recuperare i rapporti con persone o aziende anche in situazioni critiche;
- motivare e coinvolgere proattivamente il personale negli obiettivi dell'impresa;
- coltivare e far evolvere le competenze di ogni persona a livello organizzativo e di interazione con le tecnologie digitali più evolute, per realizzare i progetti dell'impresa.

Questi criteri sono rintracciabili nel caso della ex-Treofan, risolto con successo da Jcoplastic; i paragrafi successivi ne analizzano, soprattutto sul versante della gestione delle competenze, la dinamica e le implicazioni della strategia aziendale che ha coinvolto un gruppo di lavoratori, portandoli, in un tempo relativamente breve, da una situazione di crisi ad essere efficacemente inseriti sistema produttivo e nella "famiglia" Jcoplastic.

2. IL PIANO FORMATIVO

I tre piani formativi oggetto di questo studio sono nati come parte di un unico progetto del Gruppo Jcoplastic. Vanno considerati come naturale sbocco di un unico percorso formativo funzionale alla positiva risoluzione della crisi industriale della ex-Treofan. Il percorso parte da **un primo progetto formativo autofinanziato** dal Gruppo Jcoplastic, *TotalMenteGreen*. Con questo progetto il Gruppo Jcoplastic prese in carico 45 delle 52 persone⁸ che erano state licenziate dalla ex-Treofan e per prepararle all'ingresso in Jco Total Green o nella stessa casa madre, con attività formative, le coinvolse in un intenso e poderoso percorso di team building che è stato completato con tre piani formativi dell'Avviso 3/2019 per le Politiche Attive, che sono stati particolarmente centrati sul modello organizzativo e le competenze tecnico-professionali.

TotalMenteGreen, con il supporto di un gruppo di qualificati partner - Virvelle, ANPAL Servizi e Giordano Associati ha fatto ricorso a un mix metodologico che è stato utilizzato anche nei piani formativo finanziati da Fondimpresa per accompagnare i partecipanti a conoscere e misurarsi con questa nuova realtà produttiva evolvendo sul piano personale e professionale.

La formazione ha combinato aula frontale, simulazioni di ruolo, laboratori esperienziali all'aperto ed esercitazioni. I partecipanti sono stati coinvolti in una serie di attività tra cui: Street Basket, Lego Serious Play e Cura dell'orto. Il mix delle metodologie è stato strutturato per motivare e sorprendere i partecipanti in un processo di apprendimento finalizzato a esplorare se stessi per: *Scoprire e consolidare Competenze; Creare un Ambiente di lavoro sicuro; Integrare le Esperienze; Contribuire a costruire il Mondo Jco; Conoscere i Valori di una nuova Famiglia.*

Alla prima fase, ha fatto seguito quella di approfondimento e specializzazione attraverso **tre piani formativi paralleli finanziati con l'Avviso 3/2019 di Fondimpresa per le Politiche Attive**. Questi Piani formativi di **Jcoplastic SpA e Jco Total Green**, rientrano nell' **Ambito B**, dell'Avviso 3/2019 relativo cioè alla *“Formazione finalizzata alla qualificazione/riqualificazione e/o all'aggiornamento delle competenze, beneficiata da aziende che, in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, procedano a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione”*.

I tre Piani formativi sono stati finalizzati alla creazione professionalità di difficile reperimento del mercato del lavoro e riferibili a **varie specializzazioni di “Tecnici esperti nella produzione di articoli in materie plastiche e gomma”**⁹ nel contesto tecnologico e organizzativo del Gruppo Jcoplastic. La progettazione e la presentazione della richiesta di finanziamento a Fondimpresa è avvenuta nel 2020, mentre era in corso lo svolgimento del progetto formativo propedeutico.

⁸ Sei delle persone licenziate dalla ex-Treofan, sin dall'inizio di questo percorso scelsero altre strade, avendo avviato nel frattempo con successo delle attività in proprio..

⁹ Repertorio delle Qualificazioni Professionali della Regione Campania

Due piani formativi, come si è detto in premessa, sono stati attuati da JCO TOTAL GREEN srl, mentre il terzo da JCOPLASTIC SpA:

- **PLASTI TECH - LE TECNOLOGIE DI STAMPAGGIO** ; codice APB/049/19;
- **PLASTI TECH - LE OPERAZIONI DI ASSEMBLAGGIO**-codice APB/051/19
- **TOTAL GREEN - Nuove professioni per la sostenibilità del settore plastico**; codice APB/050/19

Questi piani formativi nel loro insieme compongono il progetto TOTAL GREEN e hanno avuto lo stesso impianto metodologico mutuato dal percorso autofinanziato, ma vi è stato uno sviluppo nella parte progettuale delle specifiche competenze tecnico professionali richieste per gli specifici cicli produttivi. La formazione in Jco Total Green è stata diretta verso figure di tipo tecnico operativo; per un ristretto gruppo di persone coinvolte nel Piano formativo di Jcoplastic SpA vi è stata una maggiore accentuazione delle competenze di coordinamento e controllo. Le competenze sviluppate nei tre piani consentono comunque una flessibilità di posizionamento tra le due aziende e nei diversi ruoli, per cui tecnici di Jco Total Green hanno poi trovato occupazione in Jcoplastic e viceversa, in considerazione del fatto che il modello organizzativo, i processi e le tecnologie sono gli stessi per entrambe le società.

Il percorso formativo ha contribuito alle buone relazioni con le parti sociali - come ricorda Il Direttore delle Risorse Umane, Dino Giordano - infatti *“è stato condiviso e molto apprezzato dalle Organizzazioni Sindacali che lo hanno presentato come Best Practice in vari congressi, perché dagli stessi rappresentanti sindacali è stato percepito come un percorso di qualità che ha consentito la ricollocazione delle persone”*¹⁰.

Tabella 3 - Avv. 3/2019 in Jco Total Green e Jcoplastic SpA - Partecipazione e Assunzioni

Azienda	Piano Formativo	Allievi		Monte Ore		Assunti	
		previsti	effettivi	previsto	effettivo	N°	%
Jco Total Green	PLASTITECH Le Tecnologie di Stampaggio - APB/049/19	12	12	3.000	2.550	12	100%
Jco Total Green	PLASTITECH: Operazioni di Assemblaggio - APB/051/19	11	11	2.750	2.750	11	100%
Jcoplastic	TOTAL GREEN: Nuove Professioni per la sostenibilità - APB/050/19	8	8	2.560	2.560	7	78%

Vi è stata una piena realizzazione delle attività previste (cfr. Tabella 3) a cui ha corrisposto una altrettanto elevata partecipazione con una frequenza media elevatissima. Il Monte Ore

¹⁰ Dino Giordano , Direttore Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

effettivo¹¹ risulta pari al 94,58% di quello previsto. Anche in termini occupazionali il successo è stato pieno, con l'assunzione di tutti, eccetto 1 partecipante del Piano di Jcoplastic.

Il Direttore HR del Gruppo Jcoplastic, **Dino Giordano**, presenta questi piani formativi come naturale sviluppo del percorso di inserimento lavorativo in TOTAL GREEN avviato con il progetto di reindustrializzazione e delle vicende umane e aziendali che ne sono derivate: *“La newco Jco Total Green nasce per reindustrializzare il sito della ex-Treofan e farne una casa per restituire identità ai lavoratori che provenivano da quella esperienza. Il progetto parte con l'obiettivo della ricollocazione di 52 persone . Hanno partecipato a un primo percorso formativo che si collocava al di fuori dai canoni riconosciuti a livello istituzionale, tanto che nella interlocuzione con la Regione Campania non siamo riusciti a trovare alcun punto di incontro per realizzarlo in modo condiviso. Abbiamo quindi finanziato dei tirocini extra-curricolari di un anno per i lavoratori che erano stati licenziati e si trovavano in mobilità. Erano percettori di NASPI, ma nel periodo di formazione abbiamo corrisposto un'integrazione economica con un rimborso spese mediamente attorno ai 500 euro/mese. Abbiamo voluto salvaguardare così la loro dignità di lavoratori a cui chiedevamo di impegnarsi nella formazione tra le 6 e le 8 ore al giorno. La prima necessità era di ascoltarli e di capire il punto di partenza per uscire dalla fase in cui si trovano: erano confusi e arrabbiati, con una tendenza alla contestazione a prescindere.*

Nell'accordo per la reindustrializzazione del sito sottoscritto con il MISE, le Parti Sociali e i lavoratori, vi era l'impegno della Jco ad individuare per le persone che venivano assunte dei ruoli che fossero coerenti con la precedente posizione lavorativa, ma anche l'impegno a supportare e incentivare la ricerca di eventuali collocazioni esterne. D'accordo con le organizzazioni sindacali, abbiamo sostenuto scelte alternative di alcuni dipendenti. Vi fu, infatti, chi decise di continuare per la propria strada avendo avviato nel frattempo delle attività in proprio (elettricista, meccanico ecc.). Dei restanti 45 che hanno iniziato un primo percorso formativo, 14 se sono andati via o perché avevano altri progetti o trovato lavoro altrove.

E' stato possibile realizzare le attività didattiche nel periodo del lockdown perché l'azienda ha continuato a produrre in considerazione delle deroghe concesse alle attività produttive strategiche ed essenziali, ma anche perché gli ampi spazi, sia al chiuso che all'aperto, consentivano di svolgere le attività didattiche con il dovuto distanziamento tra le persone. Le precauzioni sono state applicate con il massimo rigore in tutti i siti e tutte le attività del gruppo Jco e ciò ha consentito che non si verificasse alcun cluster epidemiologico”¹².

Il programma *TotalMenteGreen*, svolto da marzo a dicembre 2020, è stato per chi vi ha partecipato un'occasione di apprendimento, ma anche uno *stress test* -come lo definisce l'AD, Antonio Foresti - propedeutico alla successiva e intensa fase di formazione. Ha dato alle persone la possibilità di scegliere se restare e vi sono state delle rinunce consensuali al lavoro

¹¹ Monte Ore effettivo = ore di formazione realizzata X numero di partecipanti effettivi

Monte Ore previsto = ore di formazione programmata X numero di partecipanti previsti

¹² Dino Giordano , Direttore Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

che veniva offerto. L'azienda al tempo stesso ha potuto formulare delle ipotesi sulla futura collocazione ideale delle persone che avrebbero proseguito il loro percorso di inserimento.

In questo periodo, è stata avviata anche la creazione della Jco Academy, a partire dalla sua struttura; è infatti iniziato, come percorso esperienziale dei partecipanti alla formazione, il recupero di un edificio in rovina.

Nel periodo che ha preceduto le assunzioni, sono state presentate le richieste di finanziamento nell'ambito dell'Avviso 3/2019 di Fondimpresa. Jco Academy ha quindi ospitato la realizzazione dei tre Piani Formativi finanziati da Fondimpresa, su cui si focalizza il presente studio. Al momento della presentazione delle richieste di finanziamento dei tre Piani formativi a Fondimpresa, i lavoratori coinvolti erano ancora in stato di disoccupazione. Le assunzioni sono state effettuate successivamente, *in itinere*, tra gennaio e luglio 2021¹³.

2.1 L'analisi del fabbisogno

Considerata la dinamica di ingresso in azienda di questo nuovo gruppo di dipendenti, come ha spiegato l'AD Foresti, l'analisi dei fabbisogni di competenza sia al livello individuale che collettivo, era una preliminare necessità, per adeguare le loro professionalità, migliorare le relazioni e sviluppare conoscenze e capacità necessarie a operare in un'organizzazione e in processi industriali completamente diversi da quelli che i destinatari della formazione avevano conosciuto nella ex-Treofan e praticato fino alla sua chiusura, pur

I fabbisogni formativi sono stati rilevati attraverso un continuo lavoro di testing, prima e durante la realizzazione dei tre Piani formativi dell'Avviso 3/2019 di Fondimpresa, per verificare i cambiamenti nei partecipanti e guidarne l'evoluzione personale, professionale e nei rapporti con la nuova realtà produttiva.

Nel periodo intercorrente tra la fine del Progetto *TotalmenteGreen* a dicembre 2020 e l'avvio dei Piani formativi dell'Avviso 3/2019, alla fine di febbraio 2021, la dottoressa **Giusy De Stefano**, psicologa del lavoro dell'Area Human Resources del Gruppo Jcoplastic, ha svolto dei colloqui individuali conoscitivi motivazionali raccogliendo in schede i racconti biografici e lavorativi delle persone da formare, ha somministrato inoltre strumenti accreditati per l'analisi dei tratti di personalità per l'elaborazione del profilo professionale e psico-attitudinale individuando il potenziale di ciascuno. Sono state quindi poste importanti basi per il bilancio delle competenze.

L'area HR di Jcoplastic, in stretta collaborazione con Virvelle, l'ente formativo qualificato da Fondimpresa, che ha supportato il programma formativo sin dall'inizio, sui risultati delle

¹³ L'Avviso 3/2019 di Fondimpresa per le Politiche Attive, al paragrafo 6.2, prevede che *“Sono destinatari dei Piani formativi i lavoratori disoccupati, inoccupati coinvolti nelle azioni formative del pianoAffinché la singola azione del piano formativo sia considerata finanziabile a consuntivo, entro la data di rendicontazione dello stesso, dovranno risultare assunti da parte dell'impresa proponente, con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, almeno il 70% dei partecipanti formati.....È possibile ammettere nei percorsi formativi partecipanti la cui assunzione a tempo indeterminato da parte dell'azienda proponente è avvenuta dopo la presentazione della domanda di finanziamento.*

analisi derivate dal lavoro preparatorio, hanno disegnato i tre percorsi formativi paralleli realizzati nel corso del 2021. L'approccio progettuale viene così sintetizzato dalla referente di quei Piani formativi Susy Capasso¹⁴ *“La chiave dei tre progetti, sia della Jcoplastic che di Jco Total Green, è l'approccio per competenze. Questi Piani formativi dimostrano che siamo partiti dall'ascolto delle singole persone e non solo dai contenuti”*.

Per quanto riguarda le competenze tecnico-professionali, attraverso l'osservazione e le prove sul campo si è arrivati a un vero e proprio bilancio delle competenze sia ex ante che in itinere che ha consentito di ridefinire rispetto alla nuova organizzazione e alle nuove tecnologie del processo industriale le competenze di tipo tradizionale di cui erano portatori alcuni lavoratori.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nell'insieme, i percorsi formativi si configurano come un unico e articolato intervento di Formazione/Azione che ha avuto una continuità progettuale e metodologica, mettendo in campo un mix di modalità didattiche concepito per sollecitare una forte interazione e un grande impegno, sia sul versante dei docenti che da parte degli allievi. La cronologia di questo percorso mostra il carattere evolutivo e dinamico, nonché l'efficacia del processo.

I progettisti hanno risposto alle sollecitazioni e alla vision dell'imprenditore con un'architettura didattica che ha fatto perno su un ampio repertorio di tecniche di team building, solitamente riservate al middle management, e altre metodologie di didattica attiva che hanno determinato un **carattere prevalentemente esperienziale della formazione**, ottenendo una forte motivazione dei destinatari ad apprendere. Gli obiettivi di apprendimento sono stati riferiti:

- per la dimensione organizzativa, ai modelli e agli schemi operatori, procedurali e relazionali della *lean organization* implementati nelle fabbriche del Gruppo Jcoplastic;
- per la parte tecnico-professionale, allo standard regionale definito per la qualificazione in Campania di una figura tecnica dell'area di produzione del settore dell'industria della trasformazione della plastica e gomma riferite ai sotto-processi produttivi di destinazione.

A tale proposito, nella relazione finale dei Piani Formativi di Jco Total Green si legge: *“Le conoscenze ed abilità previste dalla qualifica, sono state arricchite con contenuti innovativi di settore, al fine di formare professionisti che abbiano competenze in linea con le nuove esigenze 4.0 del mercato. Si tratta di competenze altamente specialistiche che, a partire da una solida conoscenza di base ed esperienza nel settore manifatturiero industriale, devono essere reinterpretate in chiave strategica e digitale, in linea con macchinari ed impianti, strumenti di automazione e piattaforme di controllo, inserite nel ciclo produttivo aziendale. Le nuove*

¹⁴ Assunta Capasso, Referente VIRVELLE Attività Propedeutiche e di Accompagnamento - Intervista del 18/07/202 .

Sono state erogate 250 ore di formazione per 23 persone nell'ambito dei Piani di Jco Total Green e 320 ore per 8 persone con il Piano di Jcoplastic SpA con un'articolazione delle azioni formative che viene riportata nello schema della Tabella 5.

Le metodologie didattiche utilizzate hanno, infatti, unito formazione teorica, pratica ed esperienziale in un insieme organico in cui la parte d'aula è stata efficacemente ridotta all'essenziale. Le metodologie didattiche utilizzate hanno contenuto la formazione d'aula a carattere prevalentemente teorico-espositivo al 20% per i Piani di Jco Total Green e al 25% per il Piano di Jcoplastic. Per la restante e prevalente parte, la formazione è stata svolta con il Training On the Job che con un approccio situazionale ha incluso modalità laboratoriali proprie del team building e del coaching (game learning, play role, shadowing, work project,); l'architettura didattica è stata basata sulla cooperazione tra docenti e tutor per supportare i partecipanti in processi di apprendimento che hanno avuto una dimensione collettiva e individuale al tempo stesso.

La gestione dei tre Piani formativi è stata curata da Virvelle, partner che ha operato in stretta sinergia con il management e gli esperti Jcoplastic. A questo scopo è stata costituita una struttura tecnico-organizzativa che ha coordinato e diretto i Piani formativi, integrando esperti interni ed esterni; ne hanno fatto parte, con la Referente di Piano di Virvelle e il Direttore delle Risorse Umane di Jcoplastic, i responsabili che hanno presidiato le attività di realizzazione e gestione, assicurando continuità ed efficacia nella complessità delle soluzioni didattiche prescelte, creando un adeguato contesto metodologico e organizzativo a supporto dei docenti e del loro ruolo di motivatori in percorsi di apprendimento inusuali.

I docenti sono stati scelti sia dall'azienda che da Virvelle per le loro elevate competenze ed esperienze: sul funzionamento della lean manufacturing nel contesto digitalizzato e automatizzato del Gruppo Jcoplastic è intervenuto come docente un dirigente dello stesso gruppo, esperto nell'implementazione del modello delle 5S. Sono inoltre intervenuti: un'esperta di qualità, un professore di economia, un esperto di risk management. Mentre intervenivano docenti tecnici interni, per la formazione sulle macchine, erano presenti anche i tutor (una counselor esperta in maieutica e un facilitatore dei team di lavoro e altri metodologi - ndr) che mediavano i contenuti tecnici con le skill trasversali.

Lo stato d'emergenza sanitaria, dovuto alla pandemia Covid non ha bloccato le attività delle industrie del gruppo Jcoplastic, escluse dal lockdown perché considerate essenziali; le deroghe al divieto di formazione in presenza varate dal Governo e da Fondimpresa hanno consentito di realizzare la formazione, ma ciò ha richiesto un forte impegno di tutte le persone coinvolte nei piani formativi e dei lavoratori delle aziende Jco per il rigoroso rispetto delle misure anti contagio. Ciò ha evitato nel gruppo Jcoplastic si generassero cluster di contagio, ma ha comportato adeguamenti organizzativi e procedurali, nonché una variazione dei docenti inizialmente indicati. Sono tuttavia stati confermati gli elevati livelli delle expertise necessarie alla realizzazione delle attività didattiche. La disponibilità di ampi spazi e il mix di metodologie didattiche, con molte attività svolte all'aperto, hanno consentito la realizzazione dei percorsi formativi dinamici e intensi in questo difficile periodo.

Tabella 5 - Avv. 3/2019 in Jco Total Green e Jcoplastic SpA - Azioni Formative e Competenze

Azienda	Piano	Azione	Competenze di riferimento	Durata (h.)
Jco Total Green	PLASTITECH Le Tecnologie di Stampaggio - APB/049/19	Lean Plastic e Industria 4.0	Analisi dei processi e dei requisiti di automazione	100
			Configurazione e produttivi regolazione di funzionalità di macchine e sistemi automatizzati	
		Tecnologie di trasformazione: stampaggio di materie plastiche	Pianificazione del ciclo di lavorazione della gomma e delle materie plastiche	150
			Supervisione e controllo del ciclo di lavorazione della gomma e delle materie plastiche	
Jco Total Green	PLASTITECH: Operazioni di Assemblaggio - APB/051/19	Lean Plastic e Industria 4.0	Analisi dei processi e dei requisiti di automazione	100
			Configurazione e produttivi regolazione di funzionalità di macchine e sistemi automatizzati	
		Lavorazione dei polimeri plastici: i processi di assemblaggio	Analisi dei processi e dei requisiti di automazione	150
			Configurazione e produttivi regolazione di funzionalità di macchine e sistemi automatizzati	
Jcoplastic	TOTAL GREEN: Nuove Professioni per la sostenibilità - APB/050/19	Lean Plastic e Industria 4.0	Monitoraggio e controllo dell'automazione dei processi produttivi	170
			Analisi dei processi e dei requisiti di automazione	
			Configurazione e produttivi regolazione di funzionalità di macchine e sistemi automatizzati	

Per la Referente di Piano, **Susy Capasso**, *“Questa esperienza dimostra che con Fondimpresa la formazione esperienziale è possibile anche in un periodo particolarmente complesso come quello in cui è stato realizzato questo percorso formativo. Abbiamo lavorato tanto. Per l'azienda e per noi per garantire una forte dimensione esperienziale che, in termini di competenze, si è strettamente intrecciata con la formazione teorica. Ogni azione formativa è partita dall'aula, e in ciò siamo di certo stati favoriti dal fatto di avere a disposizione aule vastissime in cui era possibile essere in tanti mantenendo il distanziamento nel periodo delle*

*limitazioni Covid; approccio esperienziale invece che la rappresentazione della conoscenza era il cuore di questi Piani formativi”.*¹⁶

L'azienda ha investito sulla spinta propulsiva della formazione con la ricerca di soluzioni didattiche non scontate, come esemplifica il direttore, Dino Giordano: *“Siamo partiti con questo progetto sfidante, ma anche molto divertente. Li abbiamo riportati a casa loro, in quel cimitero industriale con la metafora del “ridare vita a se stessi ridando vita alle proprie cose”. Si cominciava al mattino con un’ora di attività per il risveglio muscolare con un coach che arrivava lì alle otto e tutti dovevano essere puntuali con il loro tappetino per gli esercizi fisici e poi c’era la corsa dentro e attorno allo stabilimento. Abbiamo realizzato quindi una serie di momenti esperienziali che si alternavano alla formazione frontale. Abbiamo fatto ristrutturare una palazzina che era stata sempre decadente ed è diventata la sede della nostra Academy; come attività formativa, hanno ristrutturato anche una mensa mai utilizzata e realizzato delle panchine in legno, sistemato i prati. La formazione è dunque consistita in una serie di progetti che si intrecciavano con il team building, attraverso giochi di ruolo e di squadra, come la palla a canestro .*

Gli allievi sono stati coinvolti nel welfare aziendale, tailor made che per una sua parte consiste nella distribuzione ai dipendenti, di derrate alimentari con prodotti freschissimi della quarta gamma, provenienti da clienti di cui siamo fornitori, frutta, verdura, ortaggi, pasta ecc. . E’ un carrello alimentare di 13 kg al giorno che ogni dipendente riceve per due mesi ogni dipendente riceve . Questo tipo di welfare tende a condividere con i dipendenti l’importanza dell’economia circolare e a orientare alla creazione di valore aggiunto, perciò realizziamo dei “mercatini” in cui i dipendenti stessi ripartiscono le derrate alimentari in cassette ben assortite e di bell’aspetto.

*Abbiamo quindi chiesto alle persone in formazione di allestire un “mercatino”. Non sapevano che le cassette che avrebbero realizzato sarebbero state giudicate anche per il loro risultato estetico, così sono rimasti sorpresi quando è stato annunciato il vincitore”*¹⁷.

Questo è un esempio emblematico della “efficacia” della formazione esperienziale nel supportare l’apprendimento “pratico” degli adulti, sviluppando una riflessività che porta ad acquisire e fare proprie le competenze trasversali o a svilupparne di tipo tecnico professionale al nuovo contesto produttivo.

Il “mercatino” è stato strutturato in modo da impegnare i lavoratori in un compito. L’inattesa premiazione di un vincitore ha indotto a riflettere sulla necessità di un approccio del lavoro che implica impegno dell’individuo e del gruppo per creare valore aggiunto nel raggiungere il risultato atteso. Vi sono diverse lezioni che ne derivano: la prima è che la qualità del lavoro è oggetto di valutazione (questo è alla base dei sistemi di qualità e certificazione); la seconda lezione è che, in un’organizzazione aziendale, il farsi carico di un compito include valori impliciti che devono essere fatti propri e interpretati nell’agire. La terza lezione è che, nel contesto aziendale, gli scambi tra persone e gruppi per il raggiungimento degli obiettivi

¹⁶ Assunta Capasso, Referente di Piano, VIRVELLE - Intervista del 18/07/202 .

¹⁷ Dino Giordano , Direttore Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

richiedono impegno e cooperazione per creare valore aggiunto in sintonia con le aspettative, ma anche oltre. Questa esperienza ha attivato un percorso di apprendimento riflessivo che a partire dall'agire porta le persone e i gruppi alla creazione di una propria "teoria" su quanto appreso (si veda Kolb).

Grazie a questo tipo di formazione che ha integrato e supportato la formazione (on the job) sulle linee di produzione automatizzate, le due aziende hanno potuto contare su persone perfettamente integrate e in armonia con i processi, le tecnologie e l'organizzazione, ma soprattutto con se stessi e tra loro. Per il Direttore delle Risorse Umane di Jcoplastic, Dino Giordano, questo percorso di formazione ha risolto gravi difficoltà di reperimento di figure professionali adeguate alle tecnologie e ai processi del Gruppo Jcoplastic: *"Non possiamo definire il nostro personale di produzione come composto da semplici operai; sono dei "tecnici" formati sul campo che capiscono di processo e conoscono le caratteristiche dei diversi tipi di plastica; sanno gestire e programmare le macchine automatizzate in base alla variabilità delle caratteristiche della materia prima riciclata e al tipo di prodotto. Non esiste un match con le figure che vengono formate nei percorsi tradizionali di formazione e/o istruzione. Per questo motivo abbiamo creato la nostra Academy. Tutto l'apparato di tecnici di Icotech, la società che si occupa di innovazione e manutenzione è stato mobilitato per dar vita a un nuovo progetto che punta a consolidare il carattere integrato delle competenze dei capigruppo; incrociando competenze elettroniche, meccaniche e digitali"*¹⁸.

Questa esperienza ha messo in moto una progettualità formativa a cui il Direttore Giordano assegna significative prospettive: *"Vogliamo riprendere un progetto che abbiamo già realizzato "Jco, impresa formatrice" con cui mettiamo fianco a fianco i nuovi tecnici con quelli che sono andati in quiescenza che vogliamo richiamare come formatori perché non possiamo perdere il saper fare accumulato nel tempo. Il nostro processo produttivo, infatti, è ad altissimo capitale, impiega macchine enormi che hanno anche quarant'anni e che sono state ammodernate e asservite con nuove tecnologie evolvendo nel tempo fino ai sistemi di Industria 4.0 e altre soluzioni tecnologiche innovative; alla base hanno un'imponente struttura meccanica di tipo tradizionale. Non sono macchine per le quali siano disponibili manuali. Sono state fatte evolvere nel tempo con uno sviluppo tutto interno al gruppo"*¹⁹.

L'obiettivo ora è di fare in modo che i nuovi tecnici prendano da quelli "storici" tutti i segmenti di competenza e li sintetizzino alla luce della conoscenza dei meccanismi e delle logiche che regolano il funzionamento delle macchine e che trasferiscano a quelli storici ancora presenti nell'azienda il nuovo approccio che integra competenze che riguardano tutto il ciclo produttivo e le diverse macchine. Le tradizionali abilità che consentivano di governare il funzionamento meccanico delle macchine devono combinarsi con la capacità di governare parametri come ad esempio la fluidità della plastica, grazie ai nuovi sistemi di controllo e programmazione.

¹⁸ Dino Giordano, Direttore Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

¹⁹ Dino Giordano, Direttore Area Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023

La formazione ha inoltre consentito di prevenire possibili storture organizzative dovute al mismatch tra competenze del personale e sistema di produzione come emerge dalle osservazioni dell'AD, Antonio Foresti: *“Abbiamo scoperto che, i nuovi dipendenti avevano imparato a mettere mano su ogni macchina regolando i parametri, grazie alla formazione che aveva consentito di comprendere il sistema e i criteri di regolazione dei parametri; sull'intero processo, mentre i capigruppo “storici” non lo sapevano fare perché avevano competenze parcellizzate e finivano per assortirsi per essere complementari per coprire tutto l'arco del processo. Ognuno della nuova generazione è completamente autonomo perché hanno partecipato a un formazione in cui è stato spiegato il principio che è dietro la macchina. Così quando si trova davanti a uno scarto sa che deve misurarne la fluidità per regolare il parametro della pressione di iniezione per ottenere il risultato atteso secondo lo standard. Mentre prima il tecnico si doveva rivolgere a qualcuno che sapeva controllare intervenire sul pannello di programmazione. Ora l'idea che i nuovi facciano da docenti a quelli più anziani è sfidante ma prefigura molti problemi”²⁰.*

La dottoressa Giusy De Stefano ritiene che il learning-teaching (apprendere insegnando) sperimentato per i tre piani formativi abbia avuto un importante effetto motivazionale e ha accelerato i processi di apprendimento in tutta l'organizzazione aziendale e negli stessi gruppi di apprendimento: *“L'idea guida è che un tecnico formando si forma, nell'insegnare, apprende e sviluppa le proprie conoscenze, abbiamo attivato un sistema circolare di sviluppo della competenza. Quelli che all'inizio facevano i tutor si sono specializzati nel formare i più giovani stimolano un approccio olistico nello sviluppo della competenza”²¹.*

La formazione, in questo modo, ha risposto all'esigenza aziendale di avere dei profili professionali in grado di capitalizzare e condividere know-how rispondendo in modo flessibile e dinamico nella varietà di situazioni e di soluzioni che il sistema di produzione automatizzato e la continua evoluzione tecnologica richiedono. Il profilo di operatore tecnico è funzionale al sistema e alla visione aziendale.

“Il personale delle aree di produzione in Jco ha un profilo tecnico. Vi sono tecnici specialistici che realizzano interventi manutentivi sugli apparati di tipo elettrico, meccanico ed elettromeccanico. Altro personale tecnico ha il compito di assicurare la continuità produttiva degli impianti intervenendo su fermi accidentali, non derivanti da guasti, ma da imprevisti che interrompono il normale ciclo produttivo delle macchine caratterizzate da un elevato livello di automazione. Può accadere ad esempio che un componente in plastica si collochi male rispetto alla cella robotizzata; questo porta il robot in default con il conseguente fermo. A quel punto interviene il tecnico che riposiziona correttamente il pezzo e invia i comandi per la ripresa del ciclo produttivo. Questo personale ha dovuto acquisire nuove competenze per intervenire nel ciclo produttivo dei robot, rimuovere i problemi e consentire la ripresa del ciclo dal punto in cui era stato interrotto. Inoltre, quando viene trattata materia prima derivante dal riciclo delle cassette si ricava una materia prima-seconda che ha delle caratteristiche variabili che determinano delle oscillazioni nella stampabilità e nella colorazione della

²⁰ Ibidem

²¹ Giusy De Stefano, Psicologa - Area Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

plastica, quindi il personale ha dovuto acquisire competenze per intervenire sulle macchine nel cambio dei parametri e ottenere un prodotto con caratteristiche costanti regolando i parametri di stampaggio. Anche chi fa il recupero delle cassette usurate deve selezionare il materiale, separando ad esempio quelle cassette che contengono chip perché sono tracciabili e digitalizzate. Le cassette che contengono microchip una volta macinate sono “inquinanti” rispetto ad alcuni processi produttivi; quindi la programmazione delle macchine in modo da avere un prodotto costante sia per colorazione che per altre caratteristiche”²².

Un’altro esempio di attività tecnica che richiede competenze interpretative, capacità di variare la programmazione e visione del processo di produzione per determinare il tipo di intervento è la selezione dei materiali e il dosaggio della fluidità delle miscele termoplastiche in base alle caratteristiche variabili che derivano da materie prime derivate da processi di riciclo.

Questi profili professionali di operatori e di capi-gruppo e la formazione che li ha preparati sono risultati funzionali al modello Jcoplastic di fabbrica intelligente che raggiunge e fa avanzare gli obiettivi di qualità e produttività; è un sistema di competenze strutturate in funzione della specifica realtà aziendale, ma capace anche di misurarsi e riferirsi agli standard di settore.

“Tutta la formazione realizzata su base esperienziale, agganciata a una formazione che risponde a un approccio per competenze, è stata integrata con lo sviluppo di abilità e conoscenze specifiche - evidenzia Susy Capasso di Virvelle nel descrivere in che modo un tipo di formazione che sembrerebbe distante dallo specifico ambito settoriale è stato ricondotto a profili specifici - Ad esempio nella ristrutturazione della palazzina o della mensa o in quel divertente gioco della premiazione a sorpresa al mercatino degli ortaggi, vi sono state simulazioni riconducibili alle competenze che entrano specificamente in gioco di processi produttivi in chiave Lean: i lavoratori hanno potuto concretamente conoscere e misurarsi con le competenze 5S. Queste attività didattiche sono state realizzate come processo produttivo simulato con lo scopo di osservare e allenare le competenze di queste persone che dovevano entrare in una organizzazione diversa e dovevano trasferire quei segmenti di competenza nel processo produttivo e nello specifico ruolo tecnico che attraverso la formazione sui macchinari hanno acquisito. I Piani formativi sono stati agganciati a un unico profilo di riferimento, ma strutturati per Unità di Competenze perché le esigenze di apprendimento erano diversificate”²³.

Jcoplastic e Jco Total Green con l’Area HR del Gruppo hanno presidiato attivamente il sistema di monitoraggio e valutazione soprattutto sul versante degli apprendimenti organizzativi e operativi. Virvelle, come partner formativo, ha predisposto un sistema di valutazione della formazione, basato sui quattro livelli ormai classici di Kirkpatrick e Phillips e snellito con soluzioni stakeholder based, seguendo gli indirizzi dell’Associazione Italiana di Valutazione (Bartezzaghi, Guerci, Vinante 2012).

²² Antonio Foresti, AD di Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023

²³ Assunta Capasso, Referente di Piano VIRVELLE - Intervista del 18/07/202 .

Per ciascuno dei Piani formativi finanziati da Fondimpresa, l'Ente formativo esterno ha somministrato test di reazione ai responsabili aziendali, ai docenti e ai partecipanti. mediante rilevazioni attraverso una sezione riservata del proprio sito che ha supportato sia il sistema di monitoraggio e valutazione che l'interazione degli allievi con i docenti, i tutor e l'ente formativo lungo tutto il percorso di apprendimento.

I punteggi raccolti per i tre piani formativi sono complessivamente molto positivi pur presentando alcune modeste variazioni.

I responsabili aziendali hanno espresso punteggi di piena soddisfazione su domande relative alle aspettative e ai servizi formativi offerti, rispetto ai punteggi medi vi è una lieve flessione solo riguardo alla maggiore durata del Piano di Jcoplastic per le Nuove Professioni per la Sostenibilità che raccoglie un punteggio medio di 5,33 in una scala di Likert da 1 a 6; le medie dei punteggi espressi dai responsabili aziendali oscillano poi tra 5,41 per il Piano di Jco Total Green relativo allo Stampaggio e 4,67 per quello relativo all'Assemblaggio.

I docenti hanno espresso giudizi altamente positivi riguardo al coinvolgimento attivo dei partecipanti e alla coerenza tra fabbisogni formativi e temi trattati, assegnando con le risposte relative a questi item punteggi medio che oscillano complessivamente attorno a 4,5 su 5; hanno giudicato buona la crescita di competenze dei partecipanti riguardo alle tematiche della sicurezza del lavoro, alle competenze relazionali e trasversali e alle competenze tecnico-professionali, mediamente più che sufficiente l'aumento di competenze gestionali con un'oscillazione media che è partita da 3,5/5 per il Piano sullo Stampaggio, per arrivare a un giudizio di 5 su 5 per il Piano per l'Assemblaggio, in mezzo si posiziona il Piano di Jcoplastic.

Le valutazioni complessive dei docenti non sono state frutto di approssimative sensazioni; per ogni azione formativa e per ciascuna Unità di Competenza di riferimento sono stati somministrati test ed effettuate prove pratiche di gruppo la cui valutazione è stata riferita ai risultati attesi.

In questa classifica di punteggi comunque alti, il massimo livello di apprezzamento viene espresso per il Piano formativo sull'Assemblaggio anche dai partecipanti a cui sono stati somministrati due test di reazione a fine corso, uno per ciascuna azione formativa.

Il sistema di valutazione riferito al percorso degli allievi, proseguendo il lavoro già avviato nel periodo immediatamente precedente all'avvio dei tre Piani formativi dalla psicologa del lavoro, dott.ssa Giusy De Stefano, dell'Area Risorse Umane Jco, si è basato sulla somministrazione di test psicologici per valutare l'evoluzione dell'empowerment delle persone mediante strumenti quali i test per la valutazione del Locus of Control (Rotter, 1966) e dell'auto-efficacia (Bandura 2000). La centralità della persona nell'organizzazione ha guidato il sistema di monitoraggio e valutazione come processo in itinere, destinato a fornire input a una didattica concepita in modo dinamico su misura per ciascuna persona e per il gruppo con cui si relaziona nell'apprendimento.

Gli output del sistema di monitoraggio e valutazione hanno consentito un'articolata e concreta restituzione dei risultati a ciascun partecipante e all'azienda, attraverso una serie di

output quali: profilo psico-attitudinale; CV ridefinito; documento di tracciabilità delle competenze acquisite con la formazione. Ma anche attraverso la concretezza di manufatti, infrastrutture rinate e opere realizzate.

Al termine della formazione sono stati infatti rilasciati attestati di partecipazione che hanno utilizzato un format elaborato sin dal 2016 dall'OBR Campania che supporta l'aggancio delle esperienze formative e degli apprendimenti acquisiti al sistema degli standard di certificazione e qualificazione professionale, anticipando soluzioni che oggi stanno trovando sempre maggiore riconoscimento.

*"I partecipanti sono stati riempiti di test. Questi Piani formativi sono andati oltre la norma perché hanno guardato alle persone. La formazione è stata basata sui contenuti, ma ha puntato a far emergere il potenziale delle persone. Anche quando hanno trattato i temi della qualità o contenuti tecnici, i partecipanti avevano dei tutor che supportavano ognuno di loro affinché avesse consapevolezza di atteggiamenti e comportamenti che potevano rallentare o favorire il raggiungimento degli obiettivi professionali e personali."*²⁴. Questo commento di Susy Capasso sul sistema di monitoraggio e valutazione come funzionale alla didattica e alle persone si completa con quello di Giusy De Stefano *"La formazione funziona perché ha un'anima; è una formazione molto dinamica, centrata sulle persone. Fondamentale è stato lo scambio quotidiano tra l'area Risorse Umane e l'Ente formativo sui bisogni formativi che emergevano per riadattare passo passo la formazione all'interesse delle persone. E' stata importante la capacità di leggere le situazioni e quello che emergeva da ogni persona. Abbiamo lavorato molto"*²⁵.

Questa intensa attività di testing e di verifica degli apprendimenti è stata funzionale alla personalizzazione della didattica e alla messa a punto degli obiettivi di apprendimento e di ruolo, a livello individuale e collettivo. L'elevata qualità della formazione ha dato i suoi frutti sollecitando l'impegno di tutti gli attori. Anche i partecipanti hanno riversato un grande impegno nell'apprendere e fare cose nuove, non solo nelle attività laboratoriali e durante le ore di lezione in aula. Tutte le testimonianze convergono sul fatto che studiavano molto sui materiali di approfondimento forniti nel corso della formazione.

2.3 Considerazione riepilogative

La formazione di un gruppo di persone da assumere nel Gruppo Industriale Jcoplastic è stata concepita come elemento fondante del progetto di newco costituita per la reindustrializzazione di un sito industriale in abbandono e l'inserimento nel Gruppo Jcoplastic dei lavoratori che da lì erano stati estromessi. All'insegna dell'idea di *"Ridare vita a se stessi ridando vita alle cose"*, la formazione è stata lo strumento per far emergere e mettere in gioco i talenti, i valori e le attitudini individuali dei lavoratori coinvolti.

²⁴ Assunta Capasso, Referente di Piano VIRVELLE - Intervista del 18/07/202 .

²⁵ Giusy De Stefano, Psicologa - Area Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

Vi è stata una fase preliminare di formazione autofinanziata nel corso della quale sono maturate in modo condiviso rinunce di lavoratori o scelte differenti rispetto alla collocazione nell'azienda di destinazione (Jcoplastic). Hanno fatto seguito 3 Piani formativi paralleli di approfondimento e definizione professionale, realizzati con il finanziamento di Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso 3/2019 a sostegno delle Politiche Attive per l'occupazione: sono stati assunti 30 dei 31 lavoratori che hanno partecipato a questi tre percorsi.

Il successo di questo Piano formativo è stato spinto da una vision che alla base dell'azienda pone la centralità della persona e dell'organizzazione. Questo approccio ha ispirato la progettazione e anche la gestione dei Piani di formazione aziendale, facendone un modello a cui riferirsi per realizzare una buona prassi: *“La formazione funziona perché ha un'anima; è una formazione molto dinamica, centrata sulle persone. Fondamentale stato lo scambio quotidiano tra l'area Risorse Umane e l'Ente formativo sui bisogni formativi che emergevano per riadattare passo passo la formazione all'interesse delle persone. E' stata importante la capacità di leggere le situazioni e quello che veniva da ogni persona. Abbiamo lavorato molto”*²⁶.

Questo Piano formativo dimostra che con Fondimpresa è possibile realizzare formazione esperienziale e implementare soluzioni didattiche metodologicamente innovative basate sulla centralità della persona e sulla relazione tra questa e l'azienda.

L'analisi dei fabbisogni su basi psico attitudinali e tecnico-organizzative ha supportato efficacemente la progettazione iniziale e l'evoluzione in itinere dei percorsi formativi per adeguarli ad ogni persona, in funzione del ruolo ideale nell'organizzazione aziendale.

La formazione ha così risposto all'idea dell'imprenditore - Antonio Foresti - secondo cui il principale valore di un'azienda è costituito dalle persone e che il **successo dell'impresa deriva dalla capacità di costruire un'azienda attorno al carattere e alle capacità di ogni persona.**

Questa visione ha indirizzato la progettazione e la realizzazione della formazione; ne è derivato un mix di metodologie di didattica attiva ben strutturato, ma al tempo stesso dinamico e sintonizzabile su ogni persona. Per personalizzare la formazione si è fatto ricorso a un'intensa attività di testing.

La complessità di questo approccio è stata resa gestibile dalla intensa e stretta collaborazione tra Area HR dell'azienda (ente formativo interno di Jcoplastic) e l'ente formativo esterno qualificato e specializzato nella formazione esperienziale (Virvelle).

La possibilità di combinare in una stessa attività formazione a carattere collettivo e formazione a carattere individuale è stata verificata e realizzata con successo. L'insegnamento e l'apprendimento sono stati guidati e supportati dalle valutazioni sulla base della somministrazione di strumenti della psicologia e di analisi dei gap di competenza professionale per ogni partecipante alla formazione. L'approccio didattico dinamico e ad hoc per la riqualificazione professionale e l'individuazione dei ruoli per ogni persona, nei gruppi di apprendimento, ha generato nuove gerarchie, ridefinendo prospettive di lavoro che hanno

²⁶ Giusy De Stefano, Psicologa - Area Risorse Umane del Gruppo Jcoplastic - Intervista del 18/07/2023

azzerato le storture delle passate esperienze lavorative. Il felice e rapido inserimento lavorativo del nuovo personale ha accelerato la messa a regime della nuova azienda (Jcoplastic) che è diventata un modello di riferimento all'interno del Gruppo.

I partecipanti ai Piani formativi oggetto di questo monitoraggio si sono intensamente impegnati nel processo di apprendimento e hanno attivamente contribuito all'individuazione del loro ruolo nella loro nuova "casa" lavorativa. Hanno conosciuto e condiviso il progetto aziendale elaborando e stabilendo prospettive relazionali. Hanno partecipato a laboratori e realizzato manufatti, hanno ristrutturato un edificio in abbandono che è diventata la sede della Jco Academy e i locali della mensa. La metodologia del learning-teaching, contemplata nel mix didattico ha portato alla naturale creazione di nuove e condivise gerarchie nei gruppi di lavoro dell'organizzazione delle linee di produzione. E' stata realizzata un'esperienza formativa indimenticabile di crescita personale e professionale per tutti quelli che vi sono stati coinvolti come discenti, ma anche come tutor, coach e docenti. Sul versante aziendale ha rappresentato un potente acceleratore per l'avvio e la messa a regime di una nuova attività e l'inserimento di lavoratori che avevano alle spalle una differente storia industriale.

Il percorso formativo ha fatto emergere quella che Lanzara chiama "capacità negativa" come competenza delle persone nelle organizzazioni e nelle relazioni sociali e territoriali di agire trovando soluzioni nuove e appropriate per affrontare e superare le situazioni difficili. E' un costrutto che va oltre la resilienza perché arriva alla comunità di pratica.

La formazione ha attivato processi riflessivi sul "sé" supportando un'evoluzione dei comportamenti e delle relazioni professionali che ha accelerato l'acquisizione di nuovi know how ed elaborazione di competenze da trasferibili sul versante organizzativo e tecnico-professionale. Nello specifico i percorsi formativi hanno consentito ai lavoratori di spostare in avanti i confini della "zona di sviluppo prossimale" delle competenze digitali e tecnologiche e sviluppare competenze trasversali trasferibili in varie aree dell'organizzazione aziendali pur essendo riferite a specifiche curvature del profilo di "Tecnici esperti nella produzione di articoli in materie plastiche e gomma". Sono state rilasciate attestazioni degli apprendimenti verificati che li ricorda, tramite un documento di tracciabilità (su format dell'OBR Campania) allo standard regionale di questo profilo.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

La rinascita del sito industriale in abbandono della ex-Treofan di Battipaglia, coronata dal successo sul piano occupazionale con il reinserimento di 30 lavoratori in precedenza travolti da una lunga crisi industriale, è frutto del progetto di reindustrializzazione del Gruppo Jcoplastic che ha fatto leva sulla formazione per portare, nella newco Jco Total Green e in Jcoplastic SpA, 30 neo-professionisti motivati e integrati, come operatori tecnici, in diversi ruoli di un sistema di produzione tecnologicamente e organizzativamente evoluto. Quelle persone che rischiavano di essere assunti come gruppo indistinto di adulti ex-disoccupati, grazie alla formazione hanno vissuto un importante percorso di apprendimento ed evoluzione sul piano personale e professionale. Tre Piani formativi realizzati con risorse dell'Avviso 3/2019 di Fondimpresa hanno supportato efficacemente questo risultato.

Oggi sia in Jco Total Green che in Jcoplastic SpA le persone formate ricoprono ruoli di capituono o di *operatori tecnici* che hanno acquisito tutte le competenze per condurre e controllare le linee automatizzate di produzione CPR (cassette abbattibili). In prevalenza si tratta di figure che operano nella produzione; un numero ristretto ha assunto dei ruoli al di fuori delle linee di produzione, compatibili con le loro precedenti esperienze: alcune delle figure che sono state formate sono in grado di coprire attività logistiche, altre di operare nell'area commerciale o amministrativa. Ormai queste persone sono perfettamente integrate con piena e reciproca soddisfazione nell'organizzazione aziendale.

L'AD, Antonio Foresti traccia un bilancio degli impatti del percorso di apprendimento realizzato e fa dei confronti tra aziende del Gruppo Jcoplastic marcando le differenze determinate da differenti storie di formazione.

“Ritengo che la formazione sia stata fondamentale perché all'inizio c'era un blocco non solo del know how, ma anche un continuo riferirsi a come si faceva e come si era organizzati prima. Nel “prima” c'erano anche comportamenti inammissibili: nel sito ex Treofan abbiamo trovato una quantità di brandine che venivano usate dal personale più anziano nei turni di notte. Quando il personale è stato assunto dalla Jco Total Green, era forte il rischio che quegli atteggiamenti si riproponessero insieme a una gerarchia occulta in cui i più giovani dovevano sottostare ai più anziani. Queste idee sotterranee e i messaggi sbagliati che venivano dal passato sono stati smontati grazie alla formazione: dal risveglio muscolare alla formazione tecnica sulle macchine. Se non ci fosse stato questo passaggio avremmo avuto grandissime difficoltà perché non si sarebbero azzerate consuetudini sbagliate. Ora invece abbiamo un reparto pulito nello spirito, in cui tutte le persone sono uguali. Il percorso di Jco Total Green grazie a questa formazione è stato in discesa e molto rapido se lo confrontiamo con quanto è avvenuto in Jcoplastic quando la rilevammo.

Ora pensiamo di trasferire personale di Jco Total Green negli stabilimenti della casa madre per diffondere cultura organizzativa. In Jcoplastic il percorso è stato molto più lungo e frammentato perché non era possibile bloccare il processo produttivo per coinvolgere tutto il personale in una formazione intensiva. Per questo motivo, restano i delle resistenze culturali a mettere in pubblico le personali criticità per migliorarsi; così restano dei vincoli sociali, culturali e relazionali tra più anziani e personale più giovane che limitano un pieno sviluppo di una sana cultura aziendale e organizzativa”²⁷.

Questi problemi non vi sono in Jco Total Green dove tutti concorrono al miglioramento continuo. L’apprendimento ha lasciato tracce materiali che sono l’espressione in azienda di una crescita anche interiore delle persone; per Susy Capasso questa è la chiave dei risultati organizzativi e produttivi che oggi si stanno raccogliendo: *“La formazione ha consentito di sviluppare una cultura di cui sono testimonianza i manufatti, le ristrutturazioni che i partecipanti alla formazione hanno lasciato sperimentando quello che andavano apprendendo. E’ stata una formazione orientata a far emergere il potenziale delle persone e gli elementi che potevamo consentire di collocarle nel migliore dei modi all’interno dell’organizzazione. Diversamente dalla formazione che viene ordinariamente realizzata guardando al risultato, in questi percorsi formativi ho visto che emergeva quel concetto di terza formazione di Quaglino”²⁸.*

La formazione ha consentito di prevenire possibili storture organizzative dovute al mismatch tra competenze del personale e un sistema di produzione *digital lean*. Rispetto a un contesto produttivo tecnologicamente evoluto, la formazione realizzata ha fatto emergere criticità professionali derivanti da modelli organizzativi e a standard che risultano ormai inadeguati per quanto codificati anche in repertori di competenze formalmente riconosciuti. La formazione dunque ha supportato la definizione di standard professionali aziendali che arricchiscono il profilo tecnico di riferimento con una curvatura ad hoc e microcompetenze specializzanti.

Le testimonianze dei partecipanti restituiscono l’intensità e l’importanza di una formazione che rappresenta un punto di riferimento non solo nel passaggio dalla disoccupazione a una nuova azienda, ma a una dimensione personale e professionale proiettata positivamente verso il futuro.

Marco Picariello, oggi riveste il ruolo di Capogruppo presso la casa madre, Jcoplastic SpA, dove è stato inserito dopo aver partecipato al corso sull’Assemblaggio di Jco Total Green. Ha partecipato alle attività formative del Piano “Total Green Nuove Professionalità per la Sostenibilità”. Il suo è un racconto di scoperte, stupore, orgoglio: *“L’esperienza formativa è stata più che positiva. Quando abbiamo iniziato la formazione non sapevamo a cosa andavamo incontro. Eravamo un gruppo di lavoratori che avevano attraversato un lungo periodo di Cassa Integrazione catapultato improvvisamente in un nuovo contesto produttivo;*

²⁷ Antonio Foresti, AD di Jcoplastic SpA - Intervista del 18/07/2023

²⁸ Assunta Capasso, Referente di Piano VIRVELLE - Intervista del 18/07/202 .

non sapevamo cosa sarebbe successo. Con la formazione abbiamo sviluppato le nostre conoscenze e le competenze per applicarle in questa nuova situazione.

All'inizio c'era diffidenza, ma questa è durata pochi giorni perché abbiamo avuto a che fare con i tutor e i docenti. Abbiamo stabilito un rapporto di fiducia perché quella era una piccola accademia e la didattica che abbiamo fatto ogni giorno era tanta roba. Neanche a scuola c'era tanto impegno. Cominciavamo con il risveglio muscolare a cui abbiamo partecipato tutti, anche se in modo diverso perché c'era chi era abituato all'attività fisica e qualcuno che si lasciava andare. Ma per tutti quanti era qualcosa di nuovo a cui partecipavamo; ne avevamo sentito parlare al di fuori, come cose che si facevano altrove, al Nord o in America, l'avevamo visto in qualche film. Partivamo dal risveglio muscolare e poi c'erano le attività d'aula e i laboratori.

In Treofan ero stato un operaio addetto a varie postazioni sulla linea di produzione; la Treofan aveva una struttura molto semplice con l'area di imballaggio e taglio e la linea di produzione per la quale occorrevo delle competenze maggiori; piano piano nell'arco di alcuni anni avevo scalato delle postazioni fino a quelle più complesse.

Oggi in Jcoplastic SpA sono capogruppo. Produciamo a ciclo continuo la cassetta Medea, con il controllo delle presse e delle isole robotiche nell'area di produzione, seguendo poi il prodotto fino all'imballaggio e allo stoccaggio.

La formazione mi ha dato sicuramente fiducia in me stesso, mi ha consentito di misurarmi con competenze che ritenevo di avere e che andavano invece sviluppate. Ad esempio, pur essendo una persona introversa, nei laboratori cercavo di essere un leader. Ho imparato a gestire la leadership, la lean organization sul modello Toyota, abbiamo parlato di economia circolare e di qualità, non solo come fatto tecnico, ma come storia della qualità industriale. E questa è cultura, una cultura che non si ottiene sfogliando qualche libro o rivista. Si creavano dei gruppi di discussione per esempio sui tempi/cicli e sugli sprechi. Nella precedente esperienza lavorativa queste cose non riguardavano gli operai. Qui invece ogni persona, ogni operaio, ha responsabilità nella gestione dei tempi e nel ridurre gli sprechi.

In quel periodo al di fuori della formazione, in famiglia o gli amici ci chiedevano cosa stavamo facendo; nella precedente situazione di Cassa Integrazione non avevamo nulla da dire, ora invece noi potevamo parlare di cose che per loro erano sorprendenti. Ad esempio degli amici ingegneri rientrati dall'estero ci dicevano che quel tipo di formazione non si faceva lì dove si erano trasferiti, sono realtà industrializzate dove i temi che noi trattavamo magari sono riservati a una cerchia differente, non agli operai.

La formazione ha affrontato anche i diversi aspetti tecnici della produzione e ha consentito di far emergere quale fosse la migliore collocazione per ogni persona. Abbiamo trattato gli aspetti teorici del processo produttivo riguardo la tipologia dei prodotti, le materie prime, le presse e i robot. Per gli aspetti pratici c'era l'affiancamento sulle macchine. Abbiamo appreso il funzionamento del sistema gestionale NO-PEN per la riprogrammazione dei robot e delle presse e l'inserimento dei dati di produzione (fermi macchina, guasti, problematiche di vario tipo). Personalmente al termine della formazione sono stato destinato al reparto stampaggio,

dove sono tuttora e dove poi è arrivata questa gratificazione con il ruolo di capo-squadra. Oggi vedo che tutto è in linea con quello che all'inizio della formazione ci era stato spiegato: la necessità di fidarsi e di essere onesti con se stessi e con gli altri per raggiungere gli obiettivi. Grazie a quella formazione e a quello che abbiamo imparato tutto è andato in discesa. Con la formazione sia io che i miei colleghi abbiamo imparato la gestione del personale, delle turnazioni, degli sprechi”²⁹.

Federica Colabene, è entrata in azienda nello stesso periodo in cui si realizzavano questi percorsi formativi, ma viene da una storia lavorativa diversa dagli altri che l’ha portata da un call center responsabile alla Treofan per poi arrivare all’area Commerciale e Assistenza Clienti della Jcoplastic. La “comunicazione” è una sua passione. La sua testimonianza dimostra come la formazione pur avendo avuto un taglio tecnico specifico, nel contesto aziendale abbia consentito di sviluppare competenze trasversali e competenze tecniche induttivamente trasferibili ad aree diverse da quella della produzione, dimostra anche l’elevato empowerment raggiunto. Ha partecipato all’Academy.

“Mi occupo del commerciale ecologico per Jco Total Green e della partecipazione a gare per Jcoplastic SpA. Ritengo stimolante e dinamica la formazione che abbiamo realizzato che è entrata negli aspetti tecnici e pratici dei diversi aspetti del nostro lavoro. Non ci si annoiava mai e ogni giorno, seppure era il periodo estivo e si stava sotto al sole, si riusciva andare con piacere a svolgere queste attività all’aperto, come la palla a canestro o il risveglio mattutino. I docenti rendevano tutto molto stimolante, interessante e dinamico.

Si cominciava al mattino con una corsa di un’ora attorno allo stabilimento su un perimetro di 1,7 Km per cui si arrivava a percorrere 7 o 8 km (in seguito non sono più riuscita a continuare questa attività per la quale è necessaria la costanza). Seguiva l’attività d’aula e una parte pratica di laboratorio con lavori fatti in gruppo per capire anche le dinamiche del gruppo.

Nel team che seguivo c’era qualche altro collega con competenze da impiegato e poi c’erano anche colleghi operai, ma la formazione ha fatto venire fuori anche competenze trasversali che andavano oltre lo specifico ruolo di ogni persona. Io mi sono scoperta brava nello sport o nei lavori manuali. Così chi era partito con l’idea di essere bravo solo in un determinato campo, grazie ai formatori ha imparato che possiamo essere versatili e bravi in altre competenze, tacite, di cui magari non avevamo consapevolezza.

Grazie alla formazione ho stabilito un rapporto di fiducia con l’azienda e l’imprenditore che stava investendo su di me; è nato subito in me un senso di appartenenza all’azienda pur non essendo entrata ancora a farne parte.

Da un punto di vista tecnico-professionale abbiamo lavorato molto sulla comunicazione; ho potuto quindi approfondire il mio specifico campo di competenza essendo laureata in comunicazione. Ma abbiamo anche affrontato aspetti economici, gestionali, organizzativi come quelli della lean che non avevo studiato all’università. Per me è stato importante persino

²⁹ Marco Picariello, Capogruppo Produzione Jcoplastic SpA - intervista del 18/07/2023

nell'organizzazione della scrivania per evitare sprechi di tempo. Abbiamo realizzato con la formazione la ristrutturazione di una palazzina fatiscente. Personalmente mi sono dedicata un po' a tutto, anche se a noi donne erano affidate soprattutto le attività di pulizia, ma abbiamo anche tinteggiate dettato delle soluzioni.³⁰

Principalmente ho imparato a interagire con i colleghi e a capire i tempi degli altri per lavorare in team; professionalmente per me è stato importante anche conoscere gli aspetti organizzativi e tecnici della produzione. In precedenza avevo lavorato in un call center dove sono stata per sei anni, prima come operatrice e poi come team leader, occupandomi dell'assistenza inbound ai clienti che chiamavano per risolvere delle problematiche; una volta risolto il problema subentrava la parte della vendita che veniva favorita dal servizio già prestato. Poi sono stata assunta alla Treofan dove per circa un anno, fino alla chiusura mi sono adattata a lavorare nella logistica, perché l'orario e il salario era migliore rispetto al call center; ci sono stata per circa un anno, fino alla chiusura.

Qui mi hanno "cucito un vestito su misura", affidandomi responsabilità in cui posso metter in gioco ciò che ho sempre voluto fare con la comunicazione. La formazione mi ha dato tanto nel vis-à-vis con i miei interlocutori. Per altro, questa formazione mi ha aiutato molto anche nell'attività che svolgo al di fuori della Jcoplastic, con la gestione di un B&B. In questa azienda mi piace lavorare; mi trovo molto bene".

Gerardo Nicolino svolge il ruolo di magazziniere in Jcoplastic e parla di come questa formazione abbia contribuito a un cambiamento non solo lavorativo, ma anche culturale e interiore. Soprattutto rilegge la propria storia lavorativa e sviluppa una riflessione sul ruolo della formazione e sull'organizzazione aziendale, una teoria sul proprio apprendimento. Esemplifica con le sue parole il ciclo di Kolb.

"Questa è stata la mia prima esperienza di formazione d'ingresso al lavoro anche se ho oltre vent'anni di esperienza lavorativa; ho partecipato a un percorso con delle attività psicofisiche che avevo visto solo in televisione.

Mi è realmente servita, innanzitutto a conoscere i miei colleghi, capire chi avevo vicino. Vengo dal percorso della Treofan ed erano tutti miei ex colleghi ma effettivamente non conoscevo nessuno. Sono persone che sono riuscito a conoscere nel loro animo con la formazione, quindi la formazione mi è servita a livello umano e sociale chi erano i miei futuri colleghi. Poi dal punto di vista tecnico, a partire dall'assemblaggio dei mattoncini ho capito quella che poteva essere la mia dimensione futura.

Prima della formazione sono stato intervistato in azienda dalla psicologa, la dott.ssa De Stefano. In passato avevo fatto della formazione basilare come magazziniere, ma non aveva nulla a che fare con quello che ora faccio qui, ma dall'intervista già trapelava qualcosa. Alla Treofan mi occupavo di produzione, ma ero stato magazziniere per alcuni anni in un'industria al Nord.

³⁰ Federica Colabene, Area Commerciale e Assistenza Clienti Jcoplastic SpA - intervista del 18/07/2023

Poi nella formazione, anche se non si è parlato nello specifico del magazziniere, dello stoccaggio merci o di ricezione, ho trovato la mia dimensione professionale perché il percorso formativo mi ha fatto capire che nella vita nulla è dato dal caso, ma è necessaria la programmazione per ottenere un risultato positivo e utile. Comprendere questo è stato importante perché se è valido nelle realtà della vita, lo si può mettere in atto anche dal punto di vista lavorativo.

Con questa formazione ho imparato a pensare, scrivere, programmare prima di operare, snellire i processi, mentre prima mi regolavo in base al mio sapere personale. Ho imparato a organizzare il lavoro, a parlare con il mio diretto collaboratore. Nel percorso di Jco Total Green mi sono poi state affidate delle persone che mi hanno affiancato nell'attività di magazzino e che non avevano partecipato a quel percorso formativo ho applicato quello che avevo appreso e quindi un modo di spiegare alle persone, basato sulla chiarezza, sulla programmazione, sulla semplificazione del lavoro, sul concetto che tutti possono accedere a tutto. Cerco di rompere anche schemi mentali vecchi che magari incontro,

Con alcuni colleghi abbiamo avuto delle esperienze personali al di fuori del lavoro e abbiamo avuto modo di confrontarci e mettere in pratica quello che avevamo imparato anche fuori dalla fabbrica. Questa formazione mi ha dato uno stimolo diverso, mi ha fatto capire che esistono percorsi formativi importanti anche qui al Sud che riescono a dare uno sviluppo, una marcia in più. Per chi ha fatto con il cuore questo percorso è sicuramente servito anche dopo. La formazione che ho fatto mi ha consentito di elaborare e sviluppare le esperienze che avevo avuto come magazziniere al Nord che uno magari pensa come l'isola felice, ma quello che mi era mancato lì era proprio la formazione iniziale, l'organizzazione e la programmazione sulla base di criteri che permettono di snellire il tuo lavoro.

Ho avuto docenti eccellenti e quello che ho appreso lo applico tutti i giorni. Penso che percorsi di formazione iniziali di inserimento sono fondamentali e poiché sono anche un fotografo e ho documentato alcuni momenti di questa importante esperienza formativa. Vedere un'azienda del Sud che investe sulle persone, su lavoratori che avevano perso il lavoro e che hanno lottato è una grande soddisfazione. Ho lavorato su al Nord nel 2005 e non ho visto nulla di tutto questo"³¹

³¹ Gerardo Nicolino, Magazziniere Jco Total Green - intervista del 18/07/2023

3.2 Considerazioni riepilogative

Gli impatti della formazione realizzata per il progetto del Gruppo Jcoplastic di reindustrializzazione del sito ex-Treofan sono stati rilevanti perché vi è stata una rigenerazione culturale e personale, oltre che professionale dei lavoratori coinvolti.

Le competenze acquisite grazie alla formazione hanno operato da acceleratori dell'organizzazione aziendale per Jco Total Green e in Jcoplastic. Forza lavoro allo sbando, composta da operai oltre a qualche impiegato, che in precedenza ne era stata estromessa, è rientrata negli stessi capannoni per dar vita a una nuova realtà industriale, intelligente e tecnologicamente complessa, all'altezza delle altre fabbriche del Gruppo. Sono stati assunti con la nuova identità professionale di operatori tecnici, interpretando, grazie alla formazione, in modo appropriato i diversi ruoli e le competenze acquisite per questo specifico profilo del settore della produzione di prodotti in plastica e gomma,

Questi *neo-professionisti* sono ormai riconosciuti nel gruppo Jcoplastic per la loro cultura organizzativa, per la spinta motivazionale e know how che rappresentano nuovi e più avanzati punti di riferimento per tutto il personale del Gruppo Jcoplastic. La formazione ha efficacemente supportato il progetto di reindustrializzazione del sito ex-Treofan.

Per indirizzare la formazione realizzata a Battipaglia per i lavoratori della ex-Treofan, l'imprenditore ha chiesto e ottenuto dall'Area HR dell'azienda e dall'Ente formativo esterno, un impegno progettuale e realizzativo, intenso e inedito, che è andato oltre gli accordi sottoscritti con il MISE e a consuetudini diffuse, raggiungendo la dimensione interiore delle persone, sollecitandone spirito e corpo per tirare fuori il talento che è in ognuno con tecniche didattiche raffinate e affidabili, riservate in genere a ristrette cerchie di responsabili.

Emozioni, intelligenza umana e creatività delle persone sono state messe in gioco nelle attività laboratoriali, come nella formazione d'aula; patti e legami non scritti sono nati tra lavoratori e azienda; è stata abbattuta la separazione tra "noi" (quelli che venivano dalla ex-Treofan) e "voi" (quelli della Jcoplastic) per essere insieme la forza del nuovo progetto JCO TOTAL GREEN.

L'apprendimento ha lasciato anche tracce materiali con la realizzazione di manufatti e interventi, come la ristrutturazione degli edifici abbandonati che ora ospitano la mensa e la Jco Academy, espressione concreta dell'interiorità delle persone e delle sfide accettate e vinte con le competenze apprese. Tra queste *l'imparare a imparare*, con il coraggio, l'impegno e la programmazione per farlo in ogni campo sia necessario per raggiungere un risultato atteso

La formazione è stata finalizzata all'apprendimento di competenze riferibili a figure di operatore tecnico per specifici processi di produzione in un sistema basato sulla lean manufacturing e su tecnologie automatizzate e/o digitali. Ma ha consentito, soprattutto, di sviluppare solide competenze trasversali che a partire dalla conoscenza del processo hanno indotto i partecipanti a elaborazioni individualizzate delle competenze, con applicazione degli apprendimenti anche al di fuori del processo di produzione principale per trovare

applicazione in quelli di supporto. La formazione ha creato delle figure professionali flessibili in grado di operare efficacemente in diverse aree organizzative del Gruppo Jcoplastic.

I lavoratori e le lavoratrici che hanno partecipato alla formazione la percepiscono come un'esperienza di grandissimo valore didattico, un privilegio che in altre realtà è sconosciuto o viene riservato a figure manageriali e che in questo caso ha coinvolto operai e un esiguo numero di operai.

L'azienda ha beneficiato del successo formativo accelerando la messa a regime di Jco Total Green che ormai ha più ampie prospettive nel ciclo produttivo del Gruppo Jcoplastic.

L'imprenditore, Antonio Foresti, ritiene questo un modello da replicare perché ha rilevato che la rapidità con cui sono stati raggiunti gli obiettivi, rispetto alle aspettative, non trova riscontro nell'arco degli oltre venti anni. Confrontando importanti operazioni di riassetto industriale e riorganizzazione del personale, rileva una differenza evidente: in passato non si erano verificate le condizioni per realizzare una così intensa formazione che avrebbe richiesto di bloccare produzione in corso per un lungo periodo. L'imprenditore valuta, tuttavia, molto positivo il rapporto che in questo caso si è verificato tra investimento in formazione e ritorno economico.

Questo modello formativo risulta replicabile nella creazione di percorsi di inserimento di nuovo personale e nella ridefinizione organizzativa nel quadro di politiche attive per l'occupazione, mentre per il ridisegno organizzativo delle attività e delle persone già a regime occorrono soluzioni didattiche che assicurino continuità produttiva. Tra gli elementi di trasferibilità, ad esempio nei processi di selezione e inserimento di nuovo personale, vi è un kit sperimentato di strumenti scelti per tracciare attendibili profili psico-attitudinali per individuare ex ante e in itinere le risposte formative utili per lo sviluppo di competenze trasversali a supporto di quelle tecniche e organizzative.

Questa esperienza dimostra che la formazione aziendale può far coesistere nello stesso gruppo di apprendimento, sia la dimensione collettiva della microprogettazione didattica che quella individuale. Questo produce valore aggiunto sia nel processo di apprendimento che a livello organizzativo e tecnico-procedurale.

I tre piani formativi sono stati condivisi con le organizzazioni sindacali che hanno rappresentato i lavoratori licenziati nei 14 mesi seguiti alla chiusura della fabbrica e che li hanno rappresentati nell'accordo con il MISE. Non si è trattato di una condivisione formale, il percorso formativo è stato osservato da vicino e presentato come una buona prassi nel corso di importanti eventi anche di carattere extra regionale.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Questo studio ha raccolto una serie di evidenze e di esempi concreti che collocano tra le best practices formative i tre Piani finanziati con l'Avviso 3/2019 per le Politiche Attive di Fondimpresa e realizzati con successo dal Gruppo Jcoplastic (Jcoplastic SpA e Jco Total Green) per l'inserimento lavorativo di 30 lavoratori precedentemente in stato di disoccupazione.

Il principale fattore di successo della formazione del personale è stata la visione e il ruolo che l'imprenditore e la sua azienda ad essa assegnano nel proprio business system. Nel caso in questione vi è, da un lato, una crisi industriale generata da imprenditori che hanno improvvisamente estromesso decine di lavoratori dalla fabbrica senza interessarsi del loro destino; dall'altro lato, vi è un progetto di reindustrializzazione di un imprenditore legato al territorio. Si contrappongono due visioni della competenza imprenditoriale di un industriale: una fa perno sull'affarismo; l'altra si basa sulla centralità delle persone che lavorano nell'azienda come valore che assicura il successo del business. Un fattore che ha influito positivamente sulla formazione dei lavoratori è che in questo caso ha "vinto" la vision di Antonio Foresti, un imprenditore che ha concretizzato e fatto crescere la fabbrica intelligente; che la considera soprattutto di chi ci lavora e la fa sua mettendo in gioco il proprio talento a ogni livello. La formazione è stata spinta su rotte tracciate da vent'anni di solving nella gestione di relazioni industriali complesse e di costruzione di un sistema di produzione integrato ed evoluto.

Questi tre Piani formativi nascono sull'onda dell'accordo di reindustrializzazione della ex-Treofan, sottoscritto sotto l'egida del MISE che includeva un percorso formativo per l'inserimento, ma vanno oltre perché gli obiettivi della formazione non si limitano all'addestramento per l'inserimento lavorativo di un gruppo di disoccupati che venivano da un triste periodo della loro vita. La formazione realizzata ha puntato sull'empowerment per far entrare in azienda persone rinnovate nello spirito, motivate e operativamente pronte a dare il proprio valore aggiunto per produrre con efficacia ed efficienza, interagendo con tecnologie digitali e automatizzate e partecipando attivamente a un'organizzazione della produzione leggera e intelligente.

L'azienda ha consegnato ai progettisti e alla cabina di regia di quei Piani formativi delle indicazioni sfidanti che hanno portato a strutturare la formazione per arrivare alle performance produttive attese, attraverso una didattica della partecipazione attiva e dello stupore, mettendo le persone alla prova con se stessi e con i propri obiettivi. Su queste basi sono stati realizzati percorsi di apprendimento che hanno aiutato le persone a superare, passività, reticenze o timori nell'acquisire e agire i saperi e i know how necessari in un contesto produttivo tecnologicamente e organizzativamente interconnesso.

La formazione, ancorata ad alcuni pilastri della progettazione e della microprogettazione formativa, ha risposto alla domanda di professionalità espressa dall'azienda attraverso una efficace combinazione di strumenti e approcci:

- bilancio delle Competenze per decidere gli obiettivi professionali con i partecipanti;
- professionalità in uscita riferibili a uno standard del Quadro Nazionale delle Qualificazioni;
- approccio per competenze in base ai processi e alle tecnologie del contesto aziendale;
- personalizzazione della didattica in base al Bilancio delle Competenze;
- architettura didattica solida e motivante;
- testing e checking con strumenti accreditati.

I Piani formativi sulla base di questi criteri progettuali hanno specificato gli **obiettivi generali**, e i relativi **obiettivi specifici**, impegnando tutti gli attori coinvolti a farsene carico, ciascuno per il proprio ruolo.

Nei tre piani formativi oggetto di questo studio ricorrono, infatti, i seguenti due obiettivi generali con la rispettiva articolazione in obiettivi specifici :

1. **Sviluppare le competenze tecnico professionali in linea con lo standard professionale regionale del “Tecnico esperto nella produzione di articoli in materie plastiche e gomma” (Repertorio delle Qualificazioni della Regione Campania.** Sulla base dell’analisi dei processi e dei requisiti di automazione presenti nell’azienda, nonché dello specifico processo produttivo di destinazione dei lavoratori, sono stati assegnati **obiettivi specifici di contenuto per i docenti e di apprendimento per gli allievi** riconducibili alle seguenti abilità:
 - 1.1. Pianificare il ciclo di assemblaggio delle materie plastiche, sulla base delle potenzialità di macchinari e strumenti di produzione 4.0.
 - 1.2. Monitorare e adeguare il ciclo di lavoro, sulla base di specifici KPI di efficienza produttiva.
 - 1.3. Ottimizzare i processi e i requisiti di automazione dei cicli di lavoro, secondo le caratteristiche tecniche dei macchinari di produzione
 - 1.4. Configurare e regolare le funzionalità delle macchine e dei sistemi automatizzati, per migliorare la produttività e la qualità del prodotto finale.
2. **Realizzare un intervento formativo coerente con gli scenari della formazione professionale, con il fabbisogno aziendale e con le caratteristiche e le risorse dei partecipanti.** Sulla base della domanda di professionalità dell’azienda, questo obiettivo generale assegna il compito a progettisti, formatori ed esperti, ma definisce anche il livello di coinvolgimento attivo richiesto ai partecipanti, definendo la base del patto formativo attraverso i seguenti obiettivi specifici:
 - 2.1. Creare e adattare la proposta formativa al contesto aziendale, alle competenze attese nel settore della plastica e alle competenze possedute dai partecipanti in formazione, con specifico riferimento alle attività di Assemblaggio di articoli in materie plastiche e all’utilizzo di soluzioni di automazione industriale.
 - 2.2. Mantenere costanza, motivazione e partecipazione al processo di apprendimento
 - 2.3. Realizzare una progettazione secondo abilità e conoscenze codificate, ai fini di ottenere una qualificazione spendibile in azienda e nel mercato del lavoro

- 2.4. Customizzare l'offerta formativa tenendo conto delle caratteristiche professionali dei partecipanti
- 2.5. Realizzare forme customizzate di verifica degli apprendimenti finalizzate alla certificazione delle competenze e azioni di monitoraggio e valutazione del piano

Da questi obiettivi è derivata una complessità del processo formativo che è stata governata da una cabina di regia, operante come struttura di project management in grado di realizzare interventi formativi, inusuali, dinamici e personalizzati. Ciò ha conferito lo stesso livello qualitativo e la coerenza metodologica ai tre piani formativi che si svolgevano in parallelo, coinvolgendo piccoli gruppi di apprendimento.

In questa struttura tecnico-operativa hanno cooperato esperti, sia dell'ente formativo interno - l'area Risorse Umane Jcoplastic - che dell'ente formativo esterno, scelto in quanto partner qualificato da Fondimpresa per questo canale di finanziamento, ma soprattutto specializzato nella formazione esperienziale e motivazionale. Questo team ha riunito professionisti con competenze di livello adeguato agli ambiziosi obiettivi dei Piani formativi. Gli esperti di entrambe le parti - l'azienda come attuatore e l'ente formativo esterno come soggetto delegato - hanno collaborato quotidianamente per assicurare continuità e coerenza delle attività didattiche. È stato realizzato un mix esemplare di metodologie didattiche, integrando attività d'aula per la formazione teorica, laboratori di creatività, apprendimento situazionale per il team building; formazione esperienziale on the job per l'apprendimento organizzativo, tecnologico e procedurale. Questa stessa formazione, mobilitando e coordinando docenti e tutor interni ed esterni ha saputo coniugare formazione collettiva per l'apprendimento collettivo e apprendimento individualizzato. Con questa ricchezza metodologica sono state mobilitate le risorse fisiche, intellettive ed emotive dei partecipanti:

L'apporto dell'Ente formativo qualificato da Fondimpresa è stato rilevante nell'armonizzare la complessità, derivante dall'approccio metodologico interattivo e flessibile, alle procedure e gli adempimenti previsti dalle linee guida per la gestione dei Piani finanziati con l'Avviso 3/2019.

I partecipanti sono stati sottoposti a un intenso programma di testing nell'arco di circa un anno mesi. Test psico attitudinali e schede biografiche sono state utilizzate Ex ante, per il bilancio delle competenze; in itinere sono stati somministrati test di auto efficacia e test per determinare il locus of control delle persone coinvolte nella formazione. Sia in itinere che al termine del percorso sono state effettuate per ogni azione formativa prove teoriche e pratiche per la verifica degli apprendimenti. I destinatari della formazione hanno accettato di partecipare a questo percorso di valutazione che li riguardava sia nella sfera della propria personalità sia in quella dell'apprendimento attraverso la valutazione degli esiti attraverso, test, prove, work project. Questo percorso di monitoraggio dell'efficacia della formazione e valutazione dei risultati è stato possibile perché gli strumenti sono stati presentati, percepiti ed effettivamente utilizzati come opportunità di crescita personale che offriva maggiori possibilità di successo sia nel lavoro che nella vita familiare e sociale.

Le testimonianze convergono sul fatto che la partecipazione a questi percorsi formativi ha migliorato non solo la vita a tutti i livelli, ma ha accresciuto anche il prestigio dei partecipanti al di fuori dell'azienda. Questo tipo di formazione e di sistema di monitoraggio e valutazione ha vinto le diffidenze ed è diventata motivo di orgoglio generando un forte empowerment. Ciò è stato possibile per la competenza e l'autorevolezza, ma anche la vicinanza e il supporto ad personam, che docenti e tutor hanno messo in campo.

La formazione ha avuto una caratterizzazione prevalentemente pratica con il 75-80% di Training On the Job includendo le attività laboratoriali e la formazione in situazione. Ma la parte teorica ha avuto un ruolo importante è stata svolta in aula, in modo intenso ed efficace fornendo riferimenti solidi ed essenziali che sono stati oggetto di confronto e riflessione e che vengono richiamati nella narrazione della loro esperienza formativa dai partecipanti che li hanno saldamente acquisiti e consolidati nei loro schemi mentali e operatori.

I partecipanti alla formazione hanno acquisito competenze che vanno in direzione dello standard certificabile di **Tecnico esperto nella produzione di articoli in materie plastiche e gomma**"; questo risultato e la verifica degli esiti di apprendimento sono stati formalizzati grazie a un Documento di Tracciabilità, secondo un modello predisposto dall'OBR Campania e condiviso dalle parti sociali della Campania, utile nella prospettiva del libretto formativo del lavoratore e della certificazione delle microcompetenze per i lavoratori. Esso non rappresenta il conseguimento di una qualificazione professionale né una certificazione, ma è uno strumento che può facilitare la messa in trasparenza ai fini della validazione e della certificazione delle competenze su richiesta degli interessati, come previsto dal Dlgs 13/2013.

Le competenze acquisite definiscono figure di operatori tecnici declinate e adattate al contesto lavorativo di destinazione con riferimento allo standard di "tecnico esperto" di livello EQF 5 per l'industria della produzione di articoli in materie plastiche e in gomma. L'organizzazione industriale alla base ha delle figure professionali di operatori di produzione con una forte caratterizzazione tecnica per l'utilizzo di sistemi robotizzati e digitalizzati. Nelle fabbriche della Jco, l'organizzazione si basa su una rilevante quota di operai specializzati, ma essa è per ovvie ragioni più ristretta di quella degli operai generici, ma questi ruoli compresi quelli di figure tecnico di specializzazione superiore, con gradienti di copertura diversa delle competenze presidiano processi e utilizzano conoscenze e abilità che sono indicate dallo standard regionale del tecnico esperto, pur posizionandosi in base al ruolo e al percorso di professionalizzazione su livelli di competenza che oscillano prevalentemente di livello EQF4 e si spingono fino a EQF6 per il livello di quadro. A differenza dello standard regionale che le ignora tutte le figure formate da questi piani formativi hanno, infatti, competenze che consentono di interagire con una fabbrica 4.0 per essere funzionali a un ciclo produttivo fortemente integrato, caratterizzato da un elevato impiego di materie prime sostenibili derivanti da riciclo e da sistemi tecnologicamente evoluti. Il profilo di riferimento indicato traccia dunque una rotta riguardo percorsi di carriera a cui in modo diverso in relazione al proprio potenziale può rapportarsi il personale di Jcoplastic e di Jco Total Green.

L'attenzione e l'apprezzamento delle parti sociali e del territorio per i risultati conseguiti con questi percorsi formativi hanno rappresentato e continuano a rappresentare una cornice

motivante che rinsalda i legami tra azienda e personale. Alle persone che hanno scoperto nuove dimensioni e prospettive del lavoro piace lavorare qui dove “si lavora sul serio” e senza le storture di gerarchie infondate.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Buone prassi formative (e non solo) sono rintracciabili in tutte le fasi dei piani formativi oggetto di questo studio che di seguito vengono richiamate:

- La progettazione e la microprogettazione sono state guidate dall'analisi del fabbisogno di professionalità espresso dall'azienda, da un lato, e, dall'altro lato, da un accurato bilancio delle competenze che ha coinvolto tutta la platea di destinatari raccogliendone in modo sistematico e metodologicamente solido le storie personali e restituendo una prima valutazione sul potenziale di ciascuno nello specifico contesto produttivo;
- La realizzazione è stata guidata e sintonizzata in itinere con un sistema di feedforward e feedback basato sul monitoraggio delle attività e un sistema di testing accuratamente strutturato per sintonizzare in itinere la micro progettazione formativa, in itinere, evolutiva e ad hoc per ogni partecipante rispetto ai progressi nell'acquisizione di competenze e nell'interazione con il contesto didattico e produttivo, ma anche per formalizzare i risultati di apprendimento conseguiti;
- un mix di metodologie di didattica attiva di tipo esperienziale e riflessiva ha consentito di far coesistere formazione collettiva e formazione personalizzata, grazie al lavoro combinato di docenti e tutor. I percorsi di apprendimento hanno offerto ai destinatari esperienze di apprendimento motivanti e indimenticabili che hanno consolidato in schemi mentali e schemi operatori gli apprendimenti acquisiti; il percorso di formazione ha infatti generato forti e nuove intenzioni di 'apprendimento, facendo leva sullo stupore per la novità e sviluppando consapevolezza sulla flessibilità e competenza necessarie per affrontare gli epocali cambiamenti del lavoro, generando convinzione e ampliando i confini della competenza delle professionalità di riferimento
- Le attività didattiche hanno interpretato la vision olistica e le strategie di integrazione e circolarità dell'imprenditore e dell'azienda. Sono state sollecitate e mobilitate risorse emotive, riflessive, creative, fisiche e psichiche per una rigenerazione culturale, sociale e professionale dei destinatari della formazione. Modalità formative solitamente riservate a élite circoscritte e a tempi contenuti hanno coinvolto per centinaia di ore personale della newco e della casa madre indipendente dal ruolo e dalla collocazione a cui sarebbero stati destinati con l'assunzione.

- Ai destinatari sono stati forniti materiali didattici: come dispense e documenti online con l'accesso a una piattaforma di supporto didattico. Questi materiali sono stati approfonditi con lo studio individuale anche al di fuori degli orari di formazione perché funzionali a obiettivi di apprendimento e verifiche che i partecipanti hanno fatto propri non per imposizione burocratica ma per convinta condivisione degli obiettivi di apprendimento e della verifica dei risultati.
- lo sviluppo di competenze tecnico professionali specifiche per il contesto produttivo attraverso il team building e un approccio esperienziale e riflessivo hanno prodotto un forte empowerment e un processo di rigenerazione dell'identità collettiva della comunità di lavoratori coinvolti, realizzando con successo l'obiettivo di inserimento lavorativo con l'avvio della produzione della newco e il rapido raggiungimento degli obiettivi di produzione a regime partecipando attivamente a un'organizzazione snella che funziona con il metodo del miglioramento.
- il Programma di reindustrializzazione e la newco avviata con l'assunzione dei lavoratori in uscita dalla formazione hanno avviato un processo di crescita che rafforza il posizionamento di questa nuova realtà al centro di una i progetti di riuso e di autoproduzione energetica che potenziano e allargano gli obiettivi di circolarità e sostenibilità che costituiscono il vantaggio competitivo del gruppo Jcoplastic.

La formazione è stata concepita e gestita come un processo dinamico finalizzato a rispondere alle esigenze di professionalità dell'azienda che ha espresso il bisogno di figure professionali flessibili in grado di intervenire sull'intero ciclo produttivo di loro competenza; ha inoltre richiesto di attivare processi di apprendimento in relazione collocazioni e ruoli individuati sulla base delle caratteristiche psico-attitudinali e dei successi rilevabili nel percorso di apprendimento per valorizzare al massimo le risorse umane e professionali di ogni partecipante. Ne è derivata una didattica, flessibile e articolata su più livelli, che ha coniugato dimensione collettiva e dimensione individuale dell'apprendimento, organizzata per evolvere in itinere rapportandosi ai fabbisogni individuali dei partecipanti per colmare i gap di competenza e a ruoli ottimali in relazione al potenziale emergente.

L'impegno dei docenti, dei tutor e della cabina di regia hanno motivato e sono stati di esempio per i discenti.

4.3 Conclusioni

I Piani formativi realizzati da Jcoplastic SpA e dalla newco Jco Total Green per l'assunzione di lavoratori espulsi dalla fabbrica in cui lavoravano, come parte dello stesso programma, hanno supportato a efficacemente un difficile e ambizioso processo di reindustrializzazione.

I lavoratori sono tornati nello stesso sito rigenerati nello spirito e nelle professionalità per realizzare con efficienza ed efficacia superiore alle aspettative dei processi produttivi

innovativi, molto più complessi e tecnologicamente evoluti di quelli che avevano lasciato alle spalle. Hanno maturato un forte empowerment e hanno dato il proprio valore aggiunto per far crescere la newco e confermarsi al centro di importanti progetti di sostenibilità e innovazione del Gruppo industriale Jcoplastic che li ha assunti in virtù del loro successo formativo. Hanno acquisito competenze e know how che li pongono come punto di riferimento in grado di diffondere in altre aziende del gruppo cultura e un approccio innovativo ai ruoli e al lavoro

Sono stati realizzati percorsi intensi, sfidanti e motivanti che hanno dato luogo a buone prassi a livello di analisi dei fabbisogni integrando analisi psico attitudinali, storie di vita e professionali nel bilancio delle competenze che ha supportato la progettazione e la microprogettazione didattica combinando formazione collettiva e individuale per la realizzazione di percorsi tarati ad hoc sull'evoluzione in itinere del potenziale di ogni lavoratore.

La formazione ha consegnato in uscita profili professionali innovativi che in modi e misure differenti a seconda dei ruoli di destinazione declinano un profilo professionale riconosciuto nell'ambito del Quadro Nazionale delle Qualificazioni, ma lo arricchiscono a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale di micro competenze digitali e per la sostenibilità non contemplate nello standard del **“Tecnico esperto nella produzione di articoli in materie plastiche e gomma”**.

Le competenze acquisite e verificate dei lavoratori sono state formalmente attestate e riferenziate con questo standard professionale regionale di cui rappresentano l'evoluzione nella direzione di industria 4.0 e dei sistemi di circolarità. L'azienda ha innestato sulla figura di riferimento e declinato per tutti i ruoli aziendali una serie di micro competenze funzionali a fattori di competitività che costituiscono i punti di forza distintivi di questa azienda quali:

- digitalizzazione e l'automazione/robotizzazione dei sistemi produttivi e gestionali,
- un'organizzazione industriale snella, circolare e interconnessa;
- l'utilizzo di input autoprodotti ad hoc come: macchinari digitalizzati e reingegnerizzati, energia da fonti sostenibili e risparmio energetico attraverso tecniche appropriate e flessibili di lavorazione; materia prima seconda ricavata dai propri prodotti seguiti e recuperati oltre il loro ciclo per essere riciclati in un sistema circolare che rende la plastica sostenibile sono

Le competenze sviluppate ed acquisite indicano la direzione verso cui rapidamente dovrebbero evolvere ed essere integrati gli standard professionali regionali per il settore; nel Quadro nazionale delle Qualificazioni mancano ad esempio standard di livello tecnico intermedio e competenze digitali e organizzative declinate anche a livello di operatore di produzione. Questa esperienza offre, pertanto, un importante benchmark tra sistema di certificazione, sistema dell'istruzione e della formazione continua e domanda di professionalità reale nel mondo del lavoro.

I tre percorsi formativi esprimono molti punti di forza e le testimonianze rendono difficile individuare punti di debolezza. In conclusione, essa rappresenta una best practice di riferimento.

Le metodologie didattiche utilizzate hanno unito formazione teorica, pratica ed esperienziale in un insieme organico in cui la parte d'aula è stata efficacemente ridotta all'essenziale. Per la restante e prevalente parte, la formazione è stata svolta con il Training On the Job che con un approccio situazionale ha incluso modalità laboratoriali proprie del team building e del coaching (game learning, play role, shadowing, work project,); l'architettura didattica è stata basata sulla cooperazione tra docenti e tutor per supportare i partecipanti in processi di apprendimento che hanno avuto una dimensione collettiva e individuale al tempo stesso.

In sintesi i percorsi formativi realizzati da Jco Total Green srl e da Jcoplastic SpA con l'Avviso 3/2019 di Fondimpresa si configurano come una **best practice di formazione per l'inserimento lavorativo di disoccupati** poiché ha espresso, documentato e condiviso:

- **Eccellente qualità strategica:** la formazione ha rappresentato un indispensabile fattore per il successo di un importante progetto del Gruppo Jcoplastic che ha investito nella reindustrializzazione di un sito industriale chiuso per una grave crisi industriale, generata da altri con l'improvvisa estromissione di un consistente gruppo di lavoratori. L'acquisizione di competenze innovative, come operatori tecnici nell'industria della lavorazione della plastica, è stata propedeutica al loro impiego in una newco (e nella stessa casa madre) del Gruppo industriale, nel quadro di un sistema di produzione sostenibile e circolare. La formazione ha generato un forte empowerment e professionisti in grado di operare efficacemente in processi di produzione tecnologicamente e organizzativa molto evoluti. L'impresa ha scelto la formazione come innesco del suo progetto, rispondendo, con in modo efficace, tempestivo e sorprendente, all'urgenza e ai bisogni personali e sociali di lavoratori ormai privi del loro precedente lavoro, ma anche alle istanze del territorio, delle parti sociali e delle istituzioni, attraversando nel corso della sua realizzazione l'emergenza della pandemia Covid e superandola senza danni.
- **Eccellente qualità realizzativa:** I tre progetti formativi sono stati realizzati con l'Avviso 3/2019 di Fondimpresa nel periodo dell'emergenza Covid, sulla base di un accurato bilancio delle competenze ex ante. Hanno richiesto un eccezionale impegno organizzativo e comportamentale da parte di tutte le persone coinvolte che hanno espresso un elevato livello di coinvolgimento e motivazione. La varietà di metodologie didattiche ha attivato processi di partecipazione e apprendimento di tipo esperienziale e riflessivo, ma anche di carattere conoscitivo con una elevata valenza culturale oltre che tecnico professionale. Docenti di elevata competenza ed esperienza sono stati affiancati da tutor supportando gli allievi nell'apprendimento individuale e collettivo. Gli obiettivi didattici sono stati sintonizzati in itinere sulla base dei progressi rilevati per ogni partecipante, attraverso un articolato sistema di testing, con strumenti accreditati dalla psicologia del lavoro, e di verifica e attestazione degli apprendimenti conseguiti mediante prove specifiche e pertinenti.

Sono stati rilasciati attestati di verifica degli apprendimenti con un documento di tracciabilità delle competenze referenziate con lo standard del “tecnico esperto per la produzione di articoli in materie plastiche e gomma” (QNQ). La gestione e l’organizzazione del Piano formativo sono state curate da una cabina di regia che ha visto una stretta e intensa collaborazione tra Area Risorse Umane delle due aziende e l’ente formativo esterno che ha conciliato la complessità progettuale con restrizioni e obblighi dovuti all'emergenza Covid della emergenza Covid, nonché con gli adempimenti e le procedure previste dall’Avviso 3/2019, dimostrando che con Fondimpresa questo tipo di percorsi sono realizzabili. Il grado di soddisfazione e le valutazioni a tutti i livelli di rilevazione sono stati molto elevati.

- **Elevata Riproducibilità:** Il modello didattico di questi piani formativi può essere riprodotto in tutti i percorsi formativi di consistente durata (almeno 200 ore) per la creazione di nuove professionalità per l’inserimento di lavoratori disoccupati o neoassunti in azienda. Il modello è riproducibile anche in caso di formazione per importanti cambiamenti o per adeguare le competenze del personale già presente in azienda alle evoluzioni tecnologiche (ad esempio con il Fondo Nuove Competenze o gli Avvisi per l'innovazione o la Green economy di Fondimpresa).
- **Elevata Trasferibilità:** Il modello didattico e organizzativo è trasferibile in qualsiasi piano di formazione aziendale e in particolare nelle attività formative finalizzate a sviluppare un forte empowerment, ma anche nello sviluppo di micro competenze che integrano profili professionali già presenti in azienda.